

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Impact de la crise sanitaire de la Covid-19 sur le secteur Horeca en Belgique

Fontaine, Mathilde

Award date:
2021

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Impact de la crise sanitaire
de la Covid-19 sur le secteur Horeca en Belgique

Mathilde FONTAINE

Directeur: Prof. A. DECROP

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 60 en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

Abstract

Le secteur Horeca est l'un des plus touchés par la crise due à l'épidémie de la Covid-19 qui a provoqué deux fermetures et une réouverture sous conditions sanitaires strictes. Dans ce contexte, se pose la question de savoir comment il a subsisté. L'objectif de ce travail est de proposer des recommandations pour aider ce secteur à traverser et à dépasser cette crise.

Après une définition de la Covid-19, ainsi que de son impact, et du secteur Horeca en Belgique, deux études sont présentées. D'une part, une recherche qualitative pour définir les moyens que les acteurs du secteur Horeca ont déployés et d'autre part, une recherche quantitative pour mesurer l'impact de la crise auprès des consommateurs. Il apparaît, du côté de l'offre, que le secteur s'est adapté sans se résigner en utilisant des moyens tantôt similaires, tantôt différents, allant même jusqu'à l'illégalité et que, du côté de la demande, la population garde un lien, même à distance, avec le secteur, en modifiant toutefois certains comportements.

Afin d'optimiser le chiffre d'affaires du secteur, il lui est recommandé de miser sur plusieurs axes : l'adaptation de l'offre, la communication et l'appel aux soutiens extérieurs et à des moyens de gestion.

The catering sector is one of the most affected by the crisis caused by the Covid-19 epidemic, which resulted in two closures and one reopening under strict sanitary conditions. In this context, the question arises as to how it has survived. The objective of this work is to propose recommendations to help this sector through and beyond this crisis.

After a definition of Covid-19 and its impact, and a definition of the Horeca sector in Belgium, two studies will be presented. On the one hand, a qualitative research to define the means that the actors of the Horeca sector have deployed and on the other hand, a quantitative research to measure the impact of the crisis among consumers. It appears that, on the supply side, the sector has adapted without resigning itself by using similar or different resources, even going as far as illegality, and that, on the demand side, the population keeps a link, even at a distance, with the sector, while modifying certain behaviors.

In order to optimize the sector's turnover, it is recommended to focus on several axes: the adaptation of the offer, the communication and the appeal to external support and management means

Avant-propos

Je tiens à remercier Monsieur Alain Decrop, mon directeur de mémoire, et Monsieur Mallargé, pour leur disponibilité, leurs conseils et leurs encouragements afin de mener à bien ce travail de fin d'études.

Je remercie également l'ensemble de mes répondants qui ont pris de leur temps pour enrichir cette étude.

Je remercie mes proches, notamment mon papa, ma maman et ma sœur, ainsi que mes amis qui m'ont été d'un grand soutien moral tout au long de ces mois de travail.

Table des matières

Abstract.....	1
Avant-propos.....	1
Introduction.....	1
Chapitre 1 : La crise de la Covid-19	2
1.1. Définition de la maladie COVID-19.....	2
1.2. La transmission du virus.....	2
1.3. Les symptômes et les conséquences sur la santé du virus	2
1.4. État des lieux dans le monde.....	2
1.5. État des lieux en Belgique	3
1.6. Les mesures prises en Belgique pour lutter contre la propagation de l'épidémie.....	4
1.7. Comparatif des mesures prises dans différents pays européens.....	6
Chapitre 2 : Le secteur Horeca en Belgique.....	8
2.1. Présentation du secteur Horeca	8
2.2. La place de l'Horeca dans l'économie en Belgique	8
2.2.1. L'offre	9
2.2.2. La demande.....	10
Chapitre 3 : La Covid-19 et le secteur Horeca en Belgique.....	10
3.1. Chronologie des mesures prises en Belgique pour lutter contre l'épidémie pour le secteur Horeca	10
3.1.1. Mesures et restrictions lors de la réouverture post premier confinement	12
3.1.2. Mesures spécifiques pour les hôtels et les hébergements	13
3.2. Comparaison des restrictions pour l'Horeca avec nos voisins européens.....	15
3.3. Les impacts économiques de l'épidémie sur le secteur Horeca	15
3.4. Les mesures de soutien aux entreprises	18
3.4.1. Mesures fédérales.....	18
3.4.2. Mesures régionales	20
3.5. Mise en pratique des mesures	21
3.6. L'évolution des pratiques du secteur Horeca.....	22
Chapitre 4 : Méthodologie	26
4.1. Étude quantitative	26
4.2. Étude qualitative.....	27
4.2.1. Description de l'objet de recherche	27
4.2.2. Méthodologie de recherche.....	27
4.2.3. Collecte des données	28
Chapitre 5 : Impact de la crise sur la demande	30
5.1. Observations	30
5.1.1. Comment les clients du secteur Horeca se sont-ils adaptés à la situation ?.....	30

5.2. Interprétation et analyse des résultats observés des clients du secteur Horeca	35
Chapitre 6 : Réactions de l'offre	36
6.1. Résultats des interviews	36
6.1.1. Adaptation des restaurants.....	36
6.1.2. Adaptation des cafés.....	40
6.1.3. Adaptation des hôtels	43
6.2. Interprétation et analyse des résultats observés des professionnels du secteur Horeca...	45
6.3. Recommandations au secteur Horeca	46
6.3.1. La communication.....	46
6.3.2. L'adaptation de l'offre.....	48
6.3.3. L'utilisation de moyens de gestion et d'organisation	48
6.3.4. Les soutiens extérieurs.....	49
6.4. Élaboration d'un plan marketing: exploitation des acquis de recherche	49
Bibliographie	
Interview	
Annexes.....	

Table des illustrations (figures)

Figure 1.1 Nombre de morts dues à la Covid-19 dans le monde en 2020-21 recensés par million d'habitants.....	3
Figure 1.2 Évolution de la mortalité en Belgique 2018, 2019 et 2020	4
Figure 1.3 : Les restrictions de pays européens face à la pandémie de Covid-19	7
Figure 2.1 Nombre d'entreprises assujetties dans l'Horeca à Bruxelles (2008-2014)	9
Figure 3.1 Règles rappelées à l'entrée de chaque établissement	13
Figure 3.2 Un exemple d'affiche des mesures sanitaires (de juin à octobre).....	14
Figure 3.3 Affiche des mesures sanitaires pour l'ouverture des restaurants le 8 mai 2020 ...	15
Figure 3.4 Nombre de faillites du secteur Horeca en Belgique en 2018-2019-2020.....	17
Figure 3.5 Nombre de nuitées par type de logement	17
Figure 3.6 Chiffre d'affaires des services de livraison 2016-2020 (en million d'€)	23
Figure 4.1 Échantillon étude quantitative	26
Figure 4.2 Pourcentage des répondants selon la tranche d'âge.....	27
Figure 5.1 Cadence de la fréquentation des restaurants	30
Figure 5.2 : Taux de fréquentation des terrasses à la réouverture	31
Figure 5.3 Taux de fréquentation des cafés	31
Figure 5.4 Taux de fréquentation du secteur hôtelier.....	32
Figure 5.5 Type de logement fréquenté en 2019 et 2020	32
Figure 5.6 Proportion des voyages d'affaires et de loisirs pour 2019 et 2020	33
Figure 5.7 Répartition des demandes de service à emporter dans les différents types de restauration avant, pendant et après le confinement	33
Figure 5.8 Les intentions des consommateurs et les tendances qui se profilent.....	35

Table des illustrations (tableaux)

Tableau 1.1 Situation sanitaire en Belgique en 2020	3
Tableau 1.2 Mesures prises par le gouvernement belge.....	5
Tableau 1.3 Mesures prises par les pays européens	6
Tableau 2.1 Nombre d'établissements, de postes de travail et de travailleurs indépendants dans le secteur Horeca en 2019	9
Tableau 3.1 Récapitulatif des mesures sanitaires imposées au secteur Horeca en Belgique .	11
Tableau 3.2 Mesures prises pour les restaurants en Belgique et dans 3 pays d'Europe.....	15
Tableau 3.3 Impact du Coronavirus sur le chiffre d'affaires.....	18
Tableau 3.4 Aides fédérales octroyées au secteur Horeca.....	18
Tableau 3.5 Aides régionales octroyées au secteur Horeca	20
Tableau 6.1 Actions mises en place par les restaurants au premier confinement.....	38
Tableau 6.2 Actions mises en place par les restaurants lors de la réouverture de juin à octobre	38
Tableau 6.3 Actions mises en place par les restaurants au deuxième confinement.....	39
Tableau 6.4 Aspects financiers des restaurants	40
Tableau 6.5 Vision des restaurateurs de l'avenir pour les 6 prochains mois.....	40
Tableau 6.6 Actions mises en place par les cafés au premier confinement.....	42
Tableau 6.7 Actions mises en place par les cafés à la réouverture de juin à octobre	42
Tableau 6.8 Actions mises en place par les cafés au deuxième confinement	43
Tableau 6.9 Aspects financier pour les cafés.....	43
Tableau 6.10 Vision des cafés sur l'avenir pour les 6 prochains mois	43
Tableau 6.11 Actions mises en place par les hôtels au premier confinement	44
Tableau 6.12 Actions mises en place par les hôtels lors de la réouverture de juin à octobre	44
Tableau 6.13 Actions mises en place par les hôtels au deuxième confinement	45
Tableau 6.14 Estimation des pertes financières pour les hôtels	45
Tableau 6.15 Vision des hôteliers sur l'avenir pour les 6 prochains mois	45

Introduction

La Covid-19 est, depuis mars 2020, sur toutes les lèvres. Nous avons tous entendu parler de cette maladie qui nous a fait vivre de grands bouleversements et qui a plongé l'économie dans un désastre sans précédent.

Tous les secteurs, d'une façon ou d'une autre, ont été touchés par cette maladie : fermeture forcée, travailleurs malades, changement des habitudes de consommation...

Les belges ont la réputation d'être de bons vivants qui apprécient un bon verre et un délicieux repas en famille ou entre amis. Dès lors, le secteur Horeca leur tient à cœur. Notre pays offre une grande diversité d'établissements qui va du restaurant étoilé à la brasserie sympathique en passant par d'agréables restaurants sans prétention, du très cher au bon marché. Le secteur se porte donc relativement bien. La Covid-19 est venue bouleverser les chiffres et les habitudes de consommation. La fermeture pure et dure des établissements a amené les restaurateurs à trouver des moyens de s'adapter, de comparer avec les règles pour continuer de subsister : c'est le cœur de notre problématique.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes intéressée à l'impact de la Covid-19 sur le secteur Horeca en Belgique. Au milieu de tout ce qui a été mis en place par le secteur, quels trésors d'ingéniosité peut-on encore trouver pour l'aider ? Le marketing peut-il sauver le secteur Horeca pendant, mais aussi après la fermeture forcée suite à la crise sanitaire ? Comment les établissements, peuvent-ils obtenir le meilleur chiffre d'affaires possible ?

Pour arriver à cette problématique et aux réponses que nous proposons, nous commencerons par présenter, s'il le fallait encore, la Covid-19.

Ensuite, nous situerons la place du secteur Horeca en Belgique d'un point de vue économique et dans nos vies.

Ceci nous amènera à nous pencher sur le lien entre la crise sanitaire et le secteur depuis le mois de mars 2020. Autrement dit, l'impact de la maladie sur celui-ci, les mesures prises par le gouvernement pour tous les secteurs confondus, puis sur le secteur Horeca en particulier. Nous comparerons nos mesures belges à celles d'autres pays pour en mesurer les conséquences économiques. En outre, nous détaillerons la mise en pratique de ces mesures pour les acteurs de l'Horeca en Belgique. Enfin, nous exposerons les différentes idées qu'ils ont eues pour s'adapter à la crise et tenter de maintenir le meilleur chiffre d'affaires.

C'est après cette partie théorique que nous entamerons l'analyse pratique en détaillant la méthodologie au préalable. Nous y présenterons nos deux études, la qualitative et la quantitative. La problématique qui viendra ensuite commencera par une observation des comportements du secteur et des clients afin d'en offrir une interprétation des résultats observés.

Nous terminerons par des pistes de recommandations pour le secteur en misant sur plusieurs axes : l'adaptation de l'offre, la gestion de la communication et les soutiens extérieurs et les moyens de gestion.

Partie I : Contexte théorique

Chapitre 1 : La crise de la Covid-19

1.1. Définition de la maladie COVID-19

Les coronavirus appartiennent à la famille des Coronaviridae, dont certains peuvent infecter les humains. Le plus souvent, les symptômes sont ceux d'un rhume. Covid-19 est le nom donné par l'OMS le 11 février 2020 à une nouvelle maladie infectieuse respiratoire apparue en décembre 2019, en Chine, causée par le coronavirus SARS-CoV-2. Si les symptômes sont généralement bénins, trois coronavirus sont devenus des épidémies mortelles au 21^e siècle. Elles impliquent des coronavirus émergents, hébergés par des animaux et soudain transmis à l'Homme : les SARS-CoV et le MERS-CoV (Inserm, 2021).

1.2. La transmission du virus

Le SARS-CoV-2, synonyme de Covid-19, se transmet d'une personne positive vers une personne non positive par voie aérienne, au contact des sécrétions ou d'objets souillés. Dès lors, il peut être transmissible par une personne qui parle, tousse ou éternue (Inserm, 2021; Mckeever, 2020). La période d'incubation précédant les symptômes dure entre 2 et 12 jours.

1.3. Les symptômes et les conséquences sur la santé du virus

Les infections à coronavirus sont peu diagnostiquées en raison de leur caractère majoritairement bénin et de leur guérison spontanée. Cependant, le SARS-CoV-2, qui est à l'origine de la grave épidémie que nous rencontrons, est extrêmement contagieux et les nombreuses hospitalisations qui en découlent ne pourraient pas être gérées par les hôpitaux. C'est ce qui explique le confinement qui a pour vocation de limiter la propagation du virus.

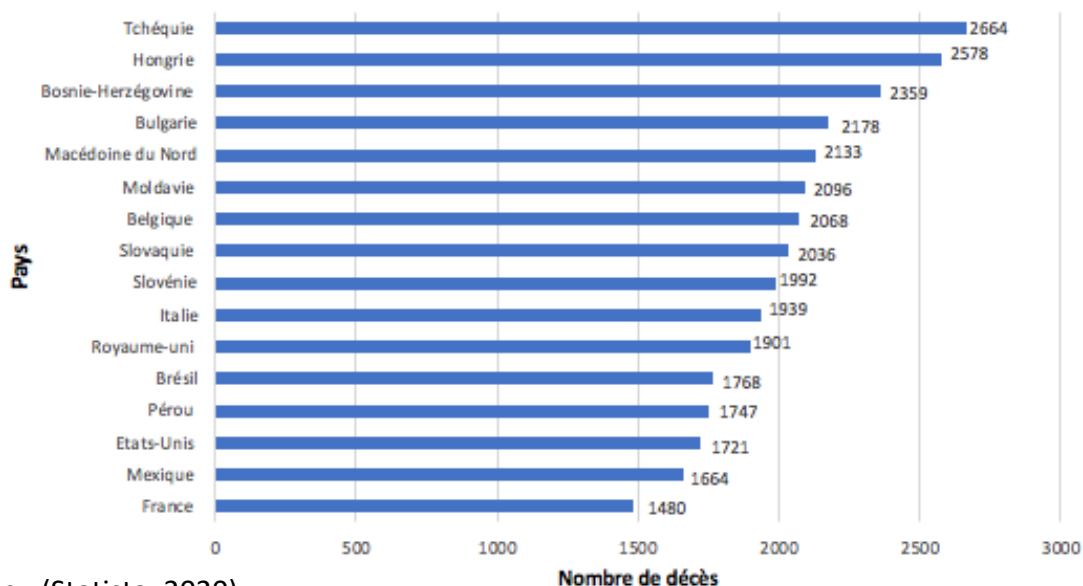
Les humains ne réagissent pas tous de la même façon face à cette bactérie, ce qui explique l'inquiétude lors des vagues successives de l'épidémie. En effet, certains cas nécessitent une hospitalisation en soins intensifs à cause de complications telles qu'un taux d'infection élevé et des détresses respiratoires, ainsi que d'autres séquelles d'ordres cardiovasculaires, pulmonaires et neurologiques. Si ces hospitalisations retiennent le plus l'attention, la majorité des malades n'en a pas besoin.

Bien que peu d'informations scientifiques fiables soient actuellement disponibles, le taux de létalité du virus se situe entre 2 % et 3 %. Par ailleurs, il est rapporté par les professionnels sanitaires que la majorité des victimes étaient âgées ou atteintes de pathologies antérieures.

1.4. État des lieux dans le monde

L'épidémie de Covid-19, apparue fin 2019 en Chine continentale, a été déclarée pandémie le 11 mars 2020 par l'Organisation Mondiale de la Santé. Le 4 juin 2021, plus de 200 pays sont touchés avec 172 165 628 cas détectés et 3 701 957 décès (Google actualités, 2021).

Figure 1.1 Nombre de morts dues à la Covid-19 dans le monde en 2020-21 recensés par million d'habitants.

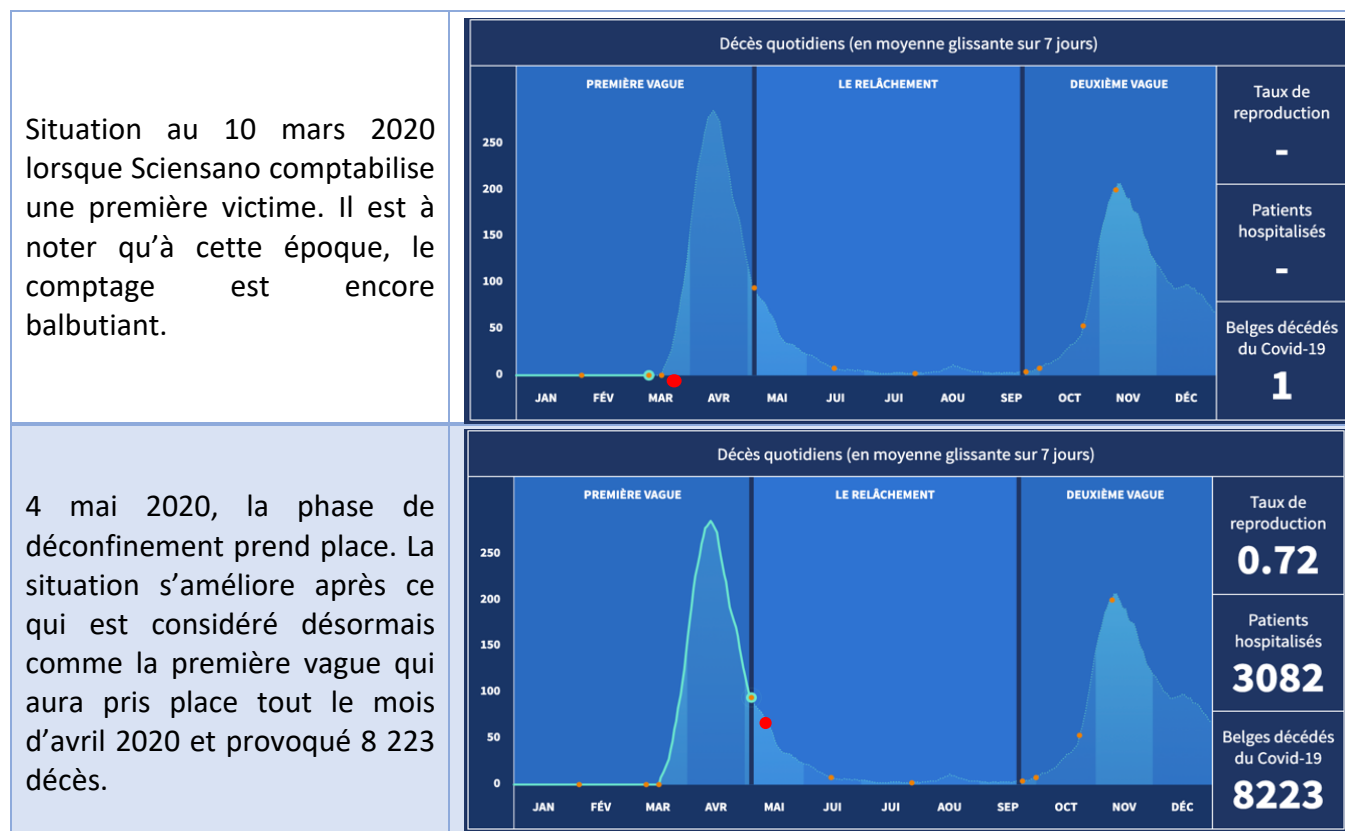


Source : (Statista, 2020)

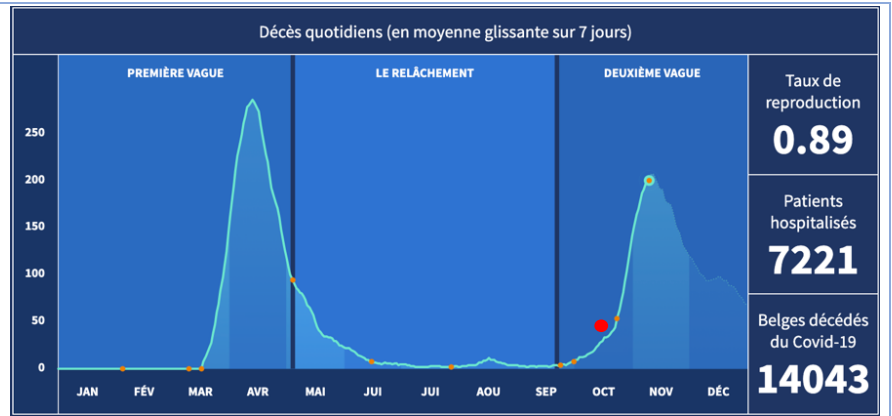
1.5. État des lieux en Belgique

La covid-19 commence en Belgique le 4 février 2020 lorsqu'un premier cas a été confirmé. Il s'agissait d'un des neuf belges rapatriés le 1^{er} février de d'Hubei, en Chine. Malgré la mise en quarantaine de ces personnes, le virus s'est propagé pour en arriver à la situation que nous connaissons aujourd'hui. Entre-temps, il a frappé en trois vagues représentées sur le graphique suivant.

Tableau 1.1 Situation sanitaire en Belgique en 2020



Le 23 octobre 2020, le comité de concertation durcit les mesures au seuil de la deuxième vague qui fera 14 043 décès et mènera les hôpitaux au bord de la saturation.



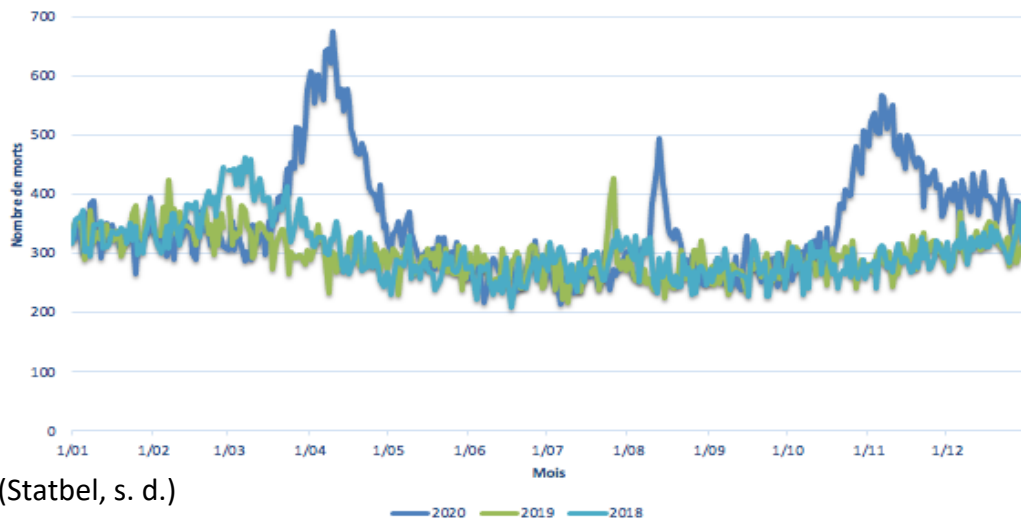
Source : (Sciensano, 2020)

Suite à une nouvelle hausse de cas, un troisième confinement (non-représenté sur ces graphiques) est survenu en mars 2021 et a duré 4 semaines. Ce confinement a eu lieu lors de la deuxième fermeture du secteur Horeca.

Le 4 juin 2021, la Belgique compte 24 995 décès et 1 066 957 de cas détectés (Google Actualités, 2021).

La Covid-19 a provoqué incontestablement un grand nombre de décès, c'est d'autant plus flagrant en observant le graphique qui suit dans lequel sont comptabilisés les décès en Belgique en 2020, comparés à ceux en 2019 et 2018. Nous pouvons constater qu'il y a deux pics importants, le premier lors du premier confinement et lors du deuxième confinement ; cela prouve, s'il le fallait encore, que la pandémie a eu un réel impact sur la mortalité.

Figure 1.2 Évolution de la mortalité en Belgique 2018, 2019 et 2020



Source : (Statbel, s. d.)

1.6. Les mesures prises en Belgique pour lutter contre la propagation de l'épidémie

Pour préserver la population, les gouvernements du monde entier ont instauré un confinement qui a eu un impact économique touchant la plupart des secteurs et la Belgique n'y a pas échappé. Depuis le début de l'année 2020, les restrictions et les confinements s'enchaînent et ne créent davantage de décès.

Voici, les différentes mesures prises par le Conseil national de sécurité.

Tableau 1.2 Mesures prises par le gouvernement belge

Premier confinement	
Confinement	✓
Restaurants et cafés fermés	✓
Hôtels fermés	
Écoles fermées	✓
Commerces essentiels fermés	
Commerces non-essentiels fermés	✓
Parcs fermés	
Rassemblements interdits	✓
Voyage non essentiels interdits	✓
Lieux de cultes ouverts mais offices religieux interdits	✓
Frontières fermées	✓
Secteur culturel fermé	✓
Secteur sportif fermé	✓
Métiers de contacts fermés	✓
Télétravail obligatoire si possibilité	✓
Couvre-feu national	
Périmètre de déplacement imposé	✓
Bulle sociale	2 personnes en plus de la famille

Deuxième confinement	
Confinement	✓
Restaurants et cafés fermés	✓
Hôtels fermés	
Écoles fermées	
Commerces essentiels fermés	
Commerces non essentiels fermés	✓
Parcs fermés	
Rassemblements interdits	✓
Voyages non essentiels interdits	✓
Lieux de cultes ouverts mais offices religieux interdits	✓
Frontières fermées	
Secteur culturel fermé	✓
Secteur sportif fermé	✓
Métiers de contacts fermés	✓
Télétravail obligatoire si possibilité	✓
Couvre-feu national	✓ (00h00-05h00)
Périmètre de déplacement imposé	
Bulle sociale	1 personne en plus de la famille

Troisième confinement	
Confinement	✓
Restaurants et cafés fermés	✓
Hôtels fermés	
Écoles fermées	✓ (Uniquement les écoles maternelles sont restées ouvertes)
Commerces essentiels fermés	
Commerces non essentiels fermés	(Uniquement sur rendez-vous)
Parcs fermés	
Rassemblements interdits	✓
Voyages non essentiels interdits	✓
Lieux de cultes ouverts mais offices religieux interdits	✓
Frontières fermées	
Secteur culturel fermé	✓
Secteur sportif fermé	✓
Métiers de contacts fermés	✓
Télétravail obligatoire si possibilité	✓
Couvre-feu national	✓ (00h00-05h00)
Périmètre de déplacement imposé	
Bulle sociale	1 personne en plus de la famille

1.7. Comparatif des mesures prises dans différents pays européens

Selon les dates et la propagation de l'épidémie, les mesures prises par les gouvernements ont varié dans les pays. Nous les avons résumées. Voici les différentes mesures du premier et du deuxième confinements des pays limitrophes à savoir la France, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Grand-Duché du Luxembourg. Sont clarifiées également les mesures prises en Italie, premier pays européen gravement touché.

Tableau 1.3 Mesures prises par les pays européens

	France	Italie	Pays-Bas	Luxembourg	Allemagne
Premier confinement	Du 17 mars 2020 au 11 mai 2020	Du 9 mars 2020 au 3 mai 2020	/	Du 15 mars 2020 au 9 mai 2020	Du 12 mars 2020 au 20 avril 2020
Confinement	✓	✓		✓	
Restaurants et cafés fermés	✓	✓	✓	✓	✓
Hôtels fermés		✓			✓
Écoles fermées	✓	✓	✓	✓	✓
Commerces essentiels fermés					
Commerces non essentiels fermés	✓	✓	✓	✓	✓
Parcs fermés	✓	✓	✓	✓	
Rassemblements interdits	✓	✓	✓	✓	✓
Voyage non essentiels interdits	✓	✓	✓	✓	
Frontières fermées	✓		✓		✓
Secteur culturel fermé	✓	✓	✓	✓	✓
Secteur sportif fermé	✓	✓	✓	✓	✓
Métiers de contacts fermés	✓	✓	✓	(sous condition)	✓
Télétravail obligatoire si possible	✓	✓	✓	✓	✓
Couvre-feu national					✓

Deuxième confinement	Du 30 octobre au 15 décembre 2020	Du 21 décembre 2020 au 6 janvier 2021	Du 14 décembre 2020 au 19 janvier, prolongé au 2 mars 2021	Du 23 octobre 2020 au 2 avril 2021	mi-décembre 2020
Confinement	✓	✓	✓		
Restaurants et cafés fermés	✓	✓	✓	✓	✓
Hôtels fermés				✓	
Écoles fermées					
Commerces essentiels fermés					

Commerces non essentiels fermés	✓	✓			
Parcs fermés					
Rassemblements interdits	✓	✓	✓	✓	✓
Voyages non essentiels interdits	✓	✓	✓		
Frontières fermées	✓	✓	✓		
Secteur culturel fermé	✓	✓	✓	(sous conditions)	✓
Secteur sportif fermé	✓	✓	✓	✓	✓
Métiers de contacts fermés	✓	✓	✓		
Télétravail obligatoire si possible	✓	✓	✓		
Couvre-feu national	✓	✓	✓	✓	✓

Tous les pays n'ont pas réagi de la même façon pour éviter que le virus ne se propage davantage ; voici une carte des attitudes variées des différents pays européens.

Figure 1.3 : Les restrictions de pays européens face à la pandémie de Covid-19



Source : (Toute l'Europe, 2021)

Il est intéressant, à ce stade de nos recherches, de voir si les conséquences de ces mesures sont différentes selon les pays.

Le PIB de la France a plongé de 8,3% en 2020, celui de l'Italie de 8,9% et les Pays-Bas ont connu une chute sans précédent de 3,8%. Nous le verrons dans le chapitre 3, le PIB de la Belgique a chuté de 6,3% (Ministère de l'économie, des Finances et de la relance, 2021).

Selon des données publiées par Trading Economics, le taux de chômage s'établissait en France à 8 %, soit un niveau similaire à la situation pré-Covid, et ce malgré une récession d'une ampleur sans précédent. L'Italie, se situe à 12% en 2021. Les Pays-Bas ont atteint 3,6% de taux de chômage en mai 2020 contre 3,4% un mois plus tôt, mais restent toutefois le pays avec l'un des plus faibles taux de chômage de l'UE. Les pays nordiques, avec un faible niveau de restriction, ont connu des augmentations sensibles du taux de chômage : 0,2% d'augmentation pour la Norvège en mars 2021 et 0,3% pour la Suède, tandis que la Finlande n'a pas connu de variation (Trading Economics, 2021).

En France, le chiffre d'affaires des cafés, hôtels et restaurants a diminué de 55% entre 2019 et 2020. Aux Pays-Bas, où le secteur a dû fermer ses portes le 15 mars pour les rouvrir au 1^{er} juin avec restrictions, la baisse du chiffre d'affaires est de moitié au deuxième trimestre, après avoir déjà subi un recul de 14% au premier trimestre 2020. Les hôtels et parcs de vacances ont subi quant à eux une perte de 64% au deuxième trimestre.

Nous pouvons donc conclure que la pandémie a causé des désastres sur les PIB et les chiffres d'affaires de l'Horeca, mais qu'elle a eu peu d'impact sur le chômage, quel que soit le niveau de restrictions: Le secteur Horeca en Belgique

Chapitre 2 : Le secteur Horeca en Belgique

2.1. Présentation du secteur Horeca

« Horeca » est le nom collectif pour désigner les hôtels, les restaurants, les cafés (débit de boissons), la restauration collective ainsi que tous les établissements qui proposent des boissons, des repas ou des nuitées contre paiement.

Plus qu'un secteur économique normal, l'Horeca, grâce à ses établissements, apporte aussi bien d'autres choses: lumières, atmosphère, convivialité et animation dans la ville. La preuve en est : toutes les villes, peu ou très touristiques, semblent devenir des villes fantômes depuis la fermeture du secteur.

Comme dans tous les secteurs, il faut veiller à s'adapter à des réglementations très strictes dont l'un des éléments importants est l'accès à la profession. Cette condition doit être d'application pour toutes les personnes voulant exercer l'activité de restaurateur/traiteur.

Il faut tenir compte également d'autres prescrits coûteux : la sécurité incendie, les assurances, les droits d'auteurs et similaires lors de la diffusion de musique ou d'images, les conditions pour permettre à la clientèle de fumer, les licences alcools et boissons similaires, la TVA, l'affichage des tarifs, les reçus, les caisses enregistreuses, la sécurité alimentaire, le permis d'environnement, les normes acoustiques, l'eau potable, l'accessibilité, les déchets, l'évacuation des eaux usées, toilettes, le portier, la réglementation communale, l'engagement de personnel, la commission paritaire de l'industrie hôtelière. Autant d'éléments qui engendrent un coût, mais surtout une certaine gestion pour les acteurs du secteur Horeca (Huysmans Xavier, s. d.).

L'AFSCA, comme les prescrits cités ci-dessus, établit des règles incontournables, contraignantes et coûteuses. En Belgique, la sécurité alimentaire et l'hygiène que doit avoir un établissement sont réglementées et, bien évidemment, contrôlées. Il est obligatoire pour les entreprises de renseigner la provenance des aliments, la création, etc. Il faut que ces informations restent à jour (Rentokil, s. d.).

2.2. La place de l'Horeca dans l'économie en Belgique

La dépense moyenne en 2018 par ménage pour le secteur de l'Horeca est de 2.351€ par an (SPF Économie, 2020). Dans la Région de Bruxelles Capitale, le ménage belge dépense 2.347€ en moyenne, 2.591€ en Région flamande et 1.926€ en Région wallonne.

Le secteur fournit 2.660 équivalents temps plein et les 2 115 milliards de chiffre d'affaires (FeBed, s. d.).

L'Horeca engendre également des emplois dans divers secteurs avec lesquels il collabore, notamment pour répondre à des réglementations très strictes qui entraînent des coûts.

Pour illustrer la place de l'Horeca dans l'économie belge, on peut aussi citer les 42.512.847 nuitées qui ont été réservées en 2019 en Belgique. On peut mesurer l'impact de la fermeture des frontières que nous évoquerons plus loin, il nous a semblé pertinent de relater ces chiffres : 50% des nuitées en Belgique ont été réservées par des belges, 39% par des voyageurs d'un autre pays de l'Union européenne. Les 11 % restant se répartissent entre des voyageurs en provenance des pays hors de l'Europe : les États-Unis, la Chine, la Russie, le Japon et le Brésil (Statbel, 2020).

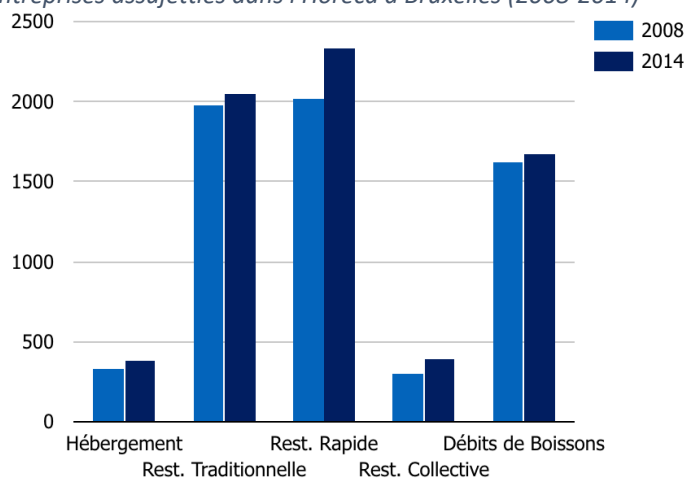
2.2.1. L'offre

Le secteur Horeca compte plus de 57.000 entreprises et près de 120.000 travailleurs en Belgique. Les établissements sont nombreux et constituent à ce titre une des activités économiques les plus importantes du pays (Fédération Horeca Bruxelles, s. d.).

C'est l'un secteur qui attire principalement des jeunes de moins de 30 ans, avec plus de femmes que d'hommes actifs, même si une parité a tendance à se profiler.

À titre d'exemple, voici un graphique répertoriant le nombre d'entreprises assujetties dans l'Horeca à Bruxelles en 2008 et en 2014. Il apparaît évident que la restauration, qu'elle soit rapide ou traditionnelle, tient le haut du pavé avec plus de 2000 établissements.

Figure 2.1 Nombre d'entreprises assujetties dans l'Horeca à Bruxelles (2008-2014)



Source : (Fédération Horeca Bruxelles, s. d.)

Voici les chiffres, pour 2019, du nombre d'établissements, de postes de travail salarié et de travailleurs indépendants du secteur selon les régions et pour le pays.

Tableau 2.1 Nombre d'établissements, de postes de travail et de travailleurs indépendants dans le secteur Horeca en 2019

	Nombre d'établissements en 2019	Nombre de postes de travail salarié en 2019	Nombre de travailleurs indépendants en 2019
Wallonie	7.690	33.318	25.169
Bruxelles-Capitale	3.500	28.261	8.955
Flandre	15.497	83.058	58.853
Belgique	26.687	144.637	94454

Source : (ONSS-Statistiques décentralisées juin 2019 et INASTI 2019, calculs le Forem)

2.2.2. La demande

Les consommateurs de notre époque recherchent davantage les expériences et les perceptions que les services et les produits. L'expérience client est l'ensemble des interactions perçues par le client, avant, pendant et après l'achat (Body & Tallec, 2015). Celle-ci doit varier en fonction du type de restaurant, d'hôtel, ou de café, mais on peut retenir des éléments fondamentaux auxquels tous les établissements Horeca doivent porter leur attention : un service chaleureux et personnalisé, un service systématiquement excellent et efficace et une ambiance taillée pour Instagram (Chemoul, 2019). Nous le verrons plus loin, à l'ère du digital, l'expérience client n'est pas un coût mais un réel investissement (Brice & Jaffe, 2014). Il faut d'ailleurs évaluer l'ensemble du processus en partant de la réservation à la sortie de l'établissement et voir quels moments peuvent être améliorés pour la rendre encore meilleure.

Plusieurs recherches scientifiques ont tenté de déterminer les raisons qui justifient la fréquentation des restaurants. Les gens vont au restaurant, dans un café ou dans un hôtel pour satisfaire toute une série de besoins classés selon Abraham Maslow.

D'abord, le besoin physiologique de se nourrir, de toute évidence, mais aussi le besoin de sécurité. En effet, les consommateurs souhaitent un environnement dans lequel ils se sentent en sécurité à tous points de vue. Ensuite, le besoin d'appartenance qui est comblé avec la socialisation liée au fait que l'endroit soit public. Enfin viennent le besoin d'estime et le besoin d'esthétique. La satisfaction du besoin d'estime s'explique par la valorisation procurée par la visite et l'expérience vécue au restaurant. Quant à la satisfaction du besoin d'esthétique et de connaissances, elle trouve son origine dans le rôle historique qu'ont joué les restaurants dans l'apprentissage de la gastronomie, de la découverte des vins et des arts de la table, par exemple (Latour, 2006).

Nous le verrons dans le chapitre sur l'impact de la crise sur la demande, les clients se tournent de plus en plus vers des concepts de durabilité quand ils font des choix de consommation : durable, éthique, bio, responsable... autant d'aspects que le secteur intègre de plus en plus, que ce soit dans un café, un restaurant ou un hôtel tenu par un seul propriétaire jusqu'aux grandes chaînes (Zabinski, 2018).

Chapitre 3 : La Covid-19 et le secteur Horeca en Belgique

3.1. Chronologie des mesures prises en Belgique pour lutter contre l'épidémie pour le secteur Horeca

Outre les mesures évoquées, le gouvernement a imposé des mesures pour le secteur Horeca en particulier qui semble être, selon certains spécialistes, un acteur dans la propagation du virus.

En effet, après le comité de concertation en octobre 2020, Frank Vandenbroucke a exposé que les cafés et restaurants étaient un foyer important de contaminations. C'est la note de Erika Vlieghe, infectiologue à l'UAntwerpen qui préside le groupe chargé de la stratégie de sortie du confinement (GEES) qui a permis d'appuyer cette thèse.

Sur le plan scientifique, la note d'Erika Vlieghe mentionne trois études de cas. Le premier est celui de Guangzhou en Chine où un groupe de trois familles a été infecté en raison du système de ventilation. La note renvoie en second lieu à un cas autrichien datant de début mars où un grand nombre de skieurs de 43 pays ont été testés positifs après avoir passé du temps dans un bar à Ischl, lors d'une soirée « beerpong ». Enfin, la troisième étude de cas renvoie à une recherche menée au Japon. Les auteurs ont analysé 3184 cas liés au coronavirus au Japon et identifié 61 clusters dans les établissements de soins, les restaurants et les bars, les lieux de travail et les événements musicaux (Furuse et al., s. d.; Hamieau Ch., 2020; Hernandez, 2020; Libre.be, 2020).

Durant la crise sanitaire, le secteur Horeca a dû adapter, sans discontinuer jusqu'à ce jour, sa façon de travailler. Des mesures ont été imposées à tous les établissements pour gérer au mieux cette pandémie et veiller à la protection de la santé de ses clients. Les responsables ne reçoivent pas les mesures sanitaires à mettre en place par le gouvernement : ils doivent s'en informer personnellement, sauf s'ils font partie de la Fédération Horeca qui assure le relai des informations.

Le secteur a dû fermer ses portes le 14 mars 2020, date du premier confinement et le lundi 8 juin 2020, soit après presque trois mois de fermeture, il a pu rouvrir mais sous certaines conditions que le gouvernement a imposées (Bosseler, 2020). Ainsi, certaines règles étaient identiques pour tous les établissements Horeca, mais d'autres ont été plus spécifiques selon la nature de l'établissement (Fédération Horeca Wallonie, s. d.).

Tableau 3.1 Récapitulatif des mesures sanitaires imposées au secteur Horeca en Belgique¹

Date	Horeca
14/03/20	<ul style="list-style-type: none"> - Fermeture temporaire des restaurants et des cafés - Hôtels ouverts mais avec application de room service - Mesures de soutien pour les secteurs fermés
11/05/20	<ul style="list-style-type: none"> - Les restaurants et les cafés restent fermés jusqu'au 18 mai inclus.
18/05/20	<ul style="list-style-type: none"> - Prolongation de la fermeture des restaurants et cafés
08/06/20	<ul style="list-style-type: none"> - Réouverture du secteur Horeca - Les boîtes de nuit restent fermées. - Obligation d'avoir 1,50 m entre chaque table ou plexiglas d'application - Maximum de 10 personnes réunies - Ne pas rester debout - Port du masque obligatoire pour le personnel - Port du masque pour les clients lors des déplacements - Ouverture des établissements jusqu'à maximum 1h du matin
06/10/20	<ul style="list-style-type: none"> - Maximum 4 personnes par table dans le secteur Horeca - Fermeture des cafés et restaurants à 23h00
09/10/20	<ul style="list-style-type: none"> - Prolongation des mesures
16/10/20	<ul style="list-style-type: none"> - Fermeture des Nightshops à 22h - Cafés et restaurants fermés
23/10/20	<ul style="list-style-type: none"> - Prolongation des mesures
09/04/21	<ul style="list-style-type: none"> - Annonce d'ouverture éventuelle des restaurants et des cafés le 1^{er} mai

¹ Dernières nouvelles | Coronavirus COVID-19, s. d.; Le 17 mars la Belgique se préparait à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?, s. d.; Les 7 mesures à retenir après la prolongation du confinement, 2020; Résumé de toutes les mesures juridiques prises à l'encontre du COVID-19 (mis à jour le 2/12), s. d.)

23/04/21	<p>Seules les terrasses des restaurants et cafés pourront rouvrir le 8 mai sous conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximum 4 personnes à table - 1,50m au moins entre chaque table - Les clients doivent être assis. - Port du masque obligatoire pour le personnel et lorsque les clients se lèvent. - Pas de service au bar - Il est possible pour les clients de rentrer à l'intérieur pour payer ou pour utiliser les infrastructures sanitaires. - Ouverture entre 8h00 et 22h
11/05/21	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en application d'un plan « été » - Ouverture des infrastructures intérieures des restaurants à partir du 9 juin 2021 - Ouverture autorisée de 8h00 à 22h00 - Maximum 4 personnes à table - 1,50m au moins entre chaque table - L'heure de fermeture des terrasses prolongée à 23h00
04/06/21	<ul style="list-style-type: none"> - Annonce des mesures pour le 9 juin, l'Horeca est autorisé à ouvrir à 5h00 à la place de 8h00. - Ouverture autorisée jusqu'à 23h30, à l'intérieur comme à l'extérieur.

3.1.1. Mesures et restrictions lors de la réouverture post premier confinement

Avant de rouvrir leurs portes, les employés devaient effectuer un nettoyage complet des matériaux et des lieux occupés par le personnel et les clients.

Un responsable Covid-19, ayant pris connaissance des informations sanitaires visant son établissement, a dû être désigné. Celui-ci avait le devoir d'informer ses employés des mesures à mettre en application et de veiller à ce que ceux-ci les respectent. Si, parmi le personnel, se trouvaient des personnes à risques (âgées ou ayant des antécédents médicaux), il fallait veiller à ce qu'elles aient le moins de contacts possibles avec les clients.

Une affiche montrant les mesures et les accords de prévention devait être visible à toutes les entrées, à l'extérieur de l'établissement, à l'accueil, ainsi que sur le site web et les réseaux sociaux.

Il était indispensable de respecter un mètre cinquante entre chaque client. Des suggestions ont été données aux responsables afin que cette règle soit bien d'application, comme des marquages au sol.

Le responsable devait veiller à l'hygiène des mains du personnel et des clients. Dès lors, il fallait mettre à disposition gel et savon en suffisance et uniquement des serviettes et des rouleaux en papier. Les poubelles mises à disposition devaient être munies d'un couvercle.


Les établissements ont dû encourager les clients à payer « sans contact » ou de façon électronique ; il était vivement conseillé d'éviter autant que possible l'argent liquide. Si le client payait par carte bancaire, il fallait désinfecter soigneusement l'appareil après chaque utilisation.

Les vestiaires du personnel devaient être séparés des vestiaires réservés aux clients. Si cela s'avérait possible, il était conseillé de faire de même avec les toilettes.

En ce qui concerne l'accueil, la réception et l'entrée / la sortie de ces lieux ;

- travailler avec réservation si cela est possible,
- les coordonnées du client devaient être remplies et conservées pendant 14 jours. Ces règles ont été mises en place afin de joindre facilement les personnes ayant été en contact avec une personne positive, mais devaient avant tout être approuvées par le client. S'il ne souhaitait pas que ces informations soient gardées par l'entreprise, le client se voyait refuser l'accès,
- avant son arrivée dans l'établissement, le client devait avoir été informé, d'une manière ou d'une autre, des mesures imposées par l'établissement. Les clients étaient tenus de reporter leur visite s'ils présentaient des symptômes (Bosseler, 2020).

Figure 3.1 Règles rappelées à l'entrée de chaque établissement

<ul style="list-style-type: none"> - Gardez une distance aussi grande que possible entre vous, toujours au moins 1, 5m. - Ne venez pas si vous ou l'un de vos proches présentez des symptômes de grippe. - Suivez toujours rigoureusement les instructions du personnel de l'établissement. - Toussez ou éternuez dans votre coude ou dans un mouchoir papier à jeter immédiatement après dans une poubelle couvercle. - Veillez toujours à une bonne hygiène des mains en utilisant les poignées disponibles ou en vous lavant suffisamment les mains. Lavez-vous les mains chaque fois que vous arrivez et que vous partez. - Payez sans contact ou par voie électronique et évitez autant que possible l'argent liquide. 	 <p>Mesures sanitaires Gezondheidsmaatregelen Gesundheitsschutz Public health measures</p> <p>Respectez la distanciation. Houd voldoende afstand. Halten Sie den vorgeschriebenen Abstand ein. Please observe the social distancing rules.</p> <p>Lavez-vous régulièrement les mains. Waschen Sie sich regelmäßig die Hände. Regelmäßig wasch deine Hände.</p> <p>Utilisez toujours des mouchoirs en papier et jetez-les ensuite dans une poubelle fermée. Gebruik alleen papieren zakdoeken en gooi deze gebruikte zakdoeken vervolgens in een afvalbakje met deksel. Benutten Sie immer Papiertaschentücher. Gehen Sie diese Mülltücher mit Deckel werfen. Always use paper tissues. Dispose of tissues in a closed top litter bin.</p> <p>Désinfectez-vous les mains dès votre arrivée mais également à la sortie. Desinfecteer je handen bij het binnenkomen, maar ook bij het vertrekken. Hände desinfiziere nach dem Hineinkommen, aber auch beim Hinausgehen desinfizieren. Disinfect your hands as soon as you arrive and when you leave.</p> <p>Si vous n'avez pas de mouchoir à portée de main, éternuez ou tousssez dans le pli de votre coude. Als je geen zakdoek bij de hand hebt, nies of hoest dus in de binnenkant van je elleboog. Wenn Sie kein Taschentuch haben, niesen bzw. husten Sie in Ihre Armbeuge. If you do not have a handkerchief handy, sneeze or cough into the crook of your elbow.</p> <p>Saluez sans serrer la main et évitez les embrassades. Verwijf handen schudden of een kus geven. Begrüßen Sie andere bitte ohne Händeschütteln oder Umarmungen. Greet people without shaking hands and avoid hugging and kissing.</p> <p>Restez à la maison si vous êtes malade. Blijf thuis als je ziek bent. Bleiben Sie zu Hause, wenn Sie krank sind. Stay at home if you are feeling ill.</p> <p>Protégez-vous, protégez les autres ! Protect yourself, protect others !</p>
---	---

3.1.2. Mesures spécifiques pour les hôtels et les hébergements

Les membres du personnel devaient être assignés à des tables définies ou selon une zone délimitée pour minimiser les contacts entre les différents serveurs et les clients.

Les responsables définissaient un plan d'action pour réagir si un membre du personnel avait été en contact avec une personne contaminée. Ainsi, les règles suivantes étaient d'application ;

- Le personnel ayant des problèmes de santé n'est pas autorisé à travailler. Si des symptômes apparaissent durant la journée de travail, les membres du personnel doivent immédiatement rentrer chez eux.
- Les responsables ne peuvent pas accepter les clients présentant des symptômes de la Covid.
- Appeler un médecin si des symptômes apparaissent chez un membre du personnel.
- Demander aux clients d'informer l'établissement s'ils tombent malades dans les 14 jours suivant leur visite.

Le port du masque était obligatoire dans le restaurant pour tout déplacement et il ne pouvait être ôté qu'une fois assis. Cependant, le port du masque n'était plus obligatoire pour le personnel si la distanciation était respectée.

Il était important que le client soit pris en charge immédiatement à son arrivée pour éviter les contacts. Cependant, une pancarte devait être placée à l'entrée avec l'avertissement suivant : « Attendez, nous allons vous placer » et une table était attribuée pour éviter que les clients ne se croisent.

Les clients ne pouvaient être servis qu'une fois assis avec une distanciation entre chaque table. La règle de la bulle sociale était d'application, même au restaurant.


Les établissements devaient utiliser des nappes, des napperons, des sets de table en papier. Cependant, si certains utilisaient du tissu, le lavage à 60°C était préconisé. Sur la table, interdiction de placer des objets pouvant avoir une utilité commune : pots de beurre, de sel, de poivre.... Seuls les petits sachets jetables étaient acceptés. Il était également vivement déconseillé d'utiliser des cartes (menus) en privilégiant d'autres moyens plus hygiéniques : un tableau, un menu digital accessible via un QR code, par exemple.

Des mesures d'hygiène dans les cuisines devaient également être mises à jour, à savoir laver la vaisselle après chaque utilisation à 60°C, rincer les verres de bière à l'eau froide après lavage, etc.

Tout devait être nettoyé régulièrement à la perfection, les cuisines ventilées au maximum afin de changer l'air régulièrement et les règles HACCP devaient être respectées avec précision.

Lors du premier confinement, le secteur de l'hôtellerie pouvait rester ouvert ainsi que les restaurants au sein de l'établissement. Par la suite, avec le renforcement des mesures, les repas devaient être servis en chambre.

Figure 3.2 Un exemple d'affiche des mesures sanitaires (de juin à octobre)

<ul style="list-style-type: none"> - Respect des distanciations (1,50m) - Fermeture des établissements à minuit - Prendre des réservations un maximum - Listing des clients pour 14 jours - Masque obligatoire pour l'entièreté du personnel - Pas de consommation au bar - Pas de cartes/menus - Désinfection des tables et chaises après chaque visite - Pas de jeux/animations autorisés 	
--	--

En plus des mesures sanitaires rappelées sur l'affiche précédente, la Fédération Horeca Wallonie informe des nouvelles mesures à appliquer pour la réouverture du 8 mai 2021. Sachant que les restaurants et les cafés ne pourront rouvrir que leurs terrasses, de nouvelles règles sont à prendre en compte (Fédération Horeca Wallonie, s. d.).

Figure 3.3 Affiche des mesures sanitaires pour l'ouverture des restaurants le 8 mai 2020

<ul style="list-style-type: none"> - Les tables ne pourront accueillir que 4 personnes. - Les restaurants et les cafés devront fermer à 22h00. - Il y a une limite de son acceptée. - Manifestations extérieurs : 50 personnes maximum - Les autres mesures sont identiques à celles déjà en application. 	
--	--

3.2. Comparaison des restrictions pour l'Horeca avec nos voisins européens

Tableau 3.2 Mesures prises pour les restaurants en Belgique et dans 3 pays d'Europe

Pays	France	Italie	Pays-Bas	Belgique
Restaurant, cafés, hôtels (1 ^{re} vague)	Cafés et restaurants fermés. Les hôtels ouverts mais avec restrictions.	Cafés et restaurants fermés. Les hôtels ouverts mais avec restrictions.	Mise en place d'un confinement. Les cafés et restaurants fermés. Les hôtels ouverts mais avec restrictions.	Cafés et restaurants fermés. Les hôtels ouverts mais avec restrictions.
Restaurants, cafés, hôtels (2 ^e vague)	<ul style="list-style-type: none"> - Fermeture des bars et des restaurants - Les livraisons et ventes à emporter sont suspendues de 22h à 6h du matin à Paris. - Hôtels sont ouverts, mais avec service en chambre uniquement. - Ouverture envisagée pour 9 mai pour les terrasses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le 26 avril les restaurants et cafés, ont pu rouvrir à l'extérieur pour le déjeuner et le dîner mais uniquement à l'extérieur. - Plats à emporter et livraison jusqu'à 22h pour les restaurants et 18h pour les bars - Hôtels ouverts mais avec room service 	<ul style="list-style-type: none"> - Fermeture des bars et des restaurants. Il est possible de faire de la vente à emporter jusqu'à 1h du matin. - Pas de vente d'alcool après 20h - Hôtels ouverts mais uniquement avec service en chambre - Ouverture envisagée pour 27 avril 	<ul style="list-style-type: none"> - Les cafés et les bars sont fermés. La vente à emporter et les livraisons sont possibles jusqu'à 22h. Vente d'alcool interdite après 20h. - Hôtels ouverts mais avec room service. - Ouverture envisagée pour le 8 mai, mais uniquement les terrasses

3.3. Les impacts économiques de l'épidémie sur le secteur Horeca

Comme nous l'avons déjà dit, pour contenir la propagation du virus, notre pays a fait face à des fermetures imposées et à d'autres mesures d'urgence qui ont concerné de nombreux secteurs, parmi lesquels le commerce de détail, les loisirs, le tourisme, l'Horeca, le transport et les événements. À cela s'ajoutent, indépendamment du secteur, les entreprises non essentielles dans l'impossibilité de mettre en œuvre le télétravail à domicile et les règles de distanciation physique.

Dès lors, la Belgique a vu son PIB diminuer de 6,3% en 2020, en comparaison à 2019 (Ministère de l'économie, des Finances et de la relance, 2021).

Selon la dernière enquête (publiée le 23 mars 2021) de l'Economic Risk Management Group (ERMG), la diminution moyenne du chiffre d'affaires des entreprises belges (compte tenu de la taille des entreprises et de la valeur ajoutée des secteurs) avoisine les 9%. Les

entreprises s'attendent à ce que la crise continue à se faire sentir tout au long de l'année 2021 et même en 2022, avec des pertes globales de chiffre d'affaires de respectivement 8 % et 4 %. Les secteurs les plus touchés actuellement sont les agences de voyages, le secteur des arts, des spectacles et des services récréatifs, l'Horeca et le transport routier et l'aviation.

Les restaurants et les bars ont été parmi les premiers commerces à être obligés de fermer à cause du Coronavirus. Comme nous le verrons au point « mesures prises par le gouvernement belge », le secteur a fait face à trois phases : la fermeture de mars à juin, la réouverture sous conditions strictes de juin à octobre et la fermeture d'octobre à mai.

Tout comme le reste de la population, le premier confinement a surpris le secteur qui n'a dès lors pas eu le temps de se préparer à une fermeture pure et dure. Le secteur s'est adapté avec des mesures diverses et variées, comme nous le verrons plus loin, mais sans avoir pu s'y préparer. Cela a eu des répercussions importantes sur le chiffre d'affaires et la stabilité de toute entreprise. Le lundi 18 mai 2020, le Standaard rapportait que l'industrie hôtelière subissait une perte de chiffre d'affaires de 47 millions d'euros par jour. Ce chiffre avait été calculé par Comeos, la Fédération du Commerce et des Services, dont le directeur, Dominique Michel, affirmait qu'avec une réouverture en juin 2020, la perte totale s'élèverait à 4 milliards d'euros.

D'après les premiers chiffres disponibles en ce début 2021 qui concernent l'impact de la pandémie sur le secteur Horeca, nous pouvons établir quelques liens.

Tout d'abord, nous nous sommes intéressée au nombre de faillites. Il apparaît que leur nombre a considérablement diminué en 2020. Cette forte baisse trouve son origine dans les mesures de protection des entreprises mises en place par l'État durant la crise sanitaire. En effet, celui-ci a accordé un moratoire sur les faillites jusqu'au 17 juin 2020 qui a protégé les entreprises en bonne santé avant le 18 mars 2020. Ensuite, un second moratoire a été approuvé par le gouvernement, prenant effet au 6 novembre jusqu'au 31 janvier 2021 (Statbel, 2021a, 2021c).

Notons également d'autres raisons qui expliquent cette forte diminution de faillites alors que le secteur clame pourtant ses difficultés à subsister.

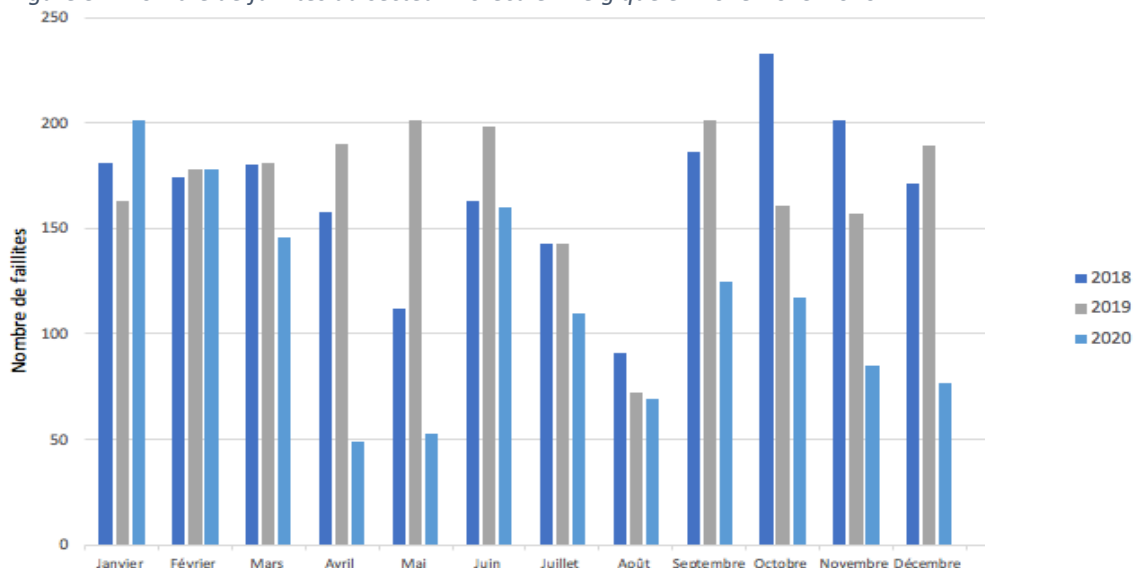
D'abord, entre ces deux moratoires, l'administration fiscale et l'ONSS ont épargné, par un moratoire de fait, des entreprises en renonçant à les citer en faillite à la suite de dettes fiscales et sociales.

Par ailleurs, à cause de la crise du Covid-19, de nombreux tribunaux de l'entreprise et greffes ont fonctionné à capacité réduite et ont limité leur activité jusqu'au 18 mai 2020.

En outre, comme chaque année, durant les mois de juillet et août, les vacances judiciaires ont eu lieu. Les tribunaux sont restés ouverts pendant cette période, mais le nombre d'audiences était réduit.

Enfin, et c'est ce que nous détaillerons plus loin, de nombreuses mesures ont été appliquées - au niveau fédéral, régional et local - pour soutenir les entreprises en cette période de crise.

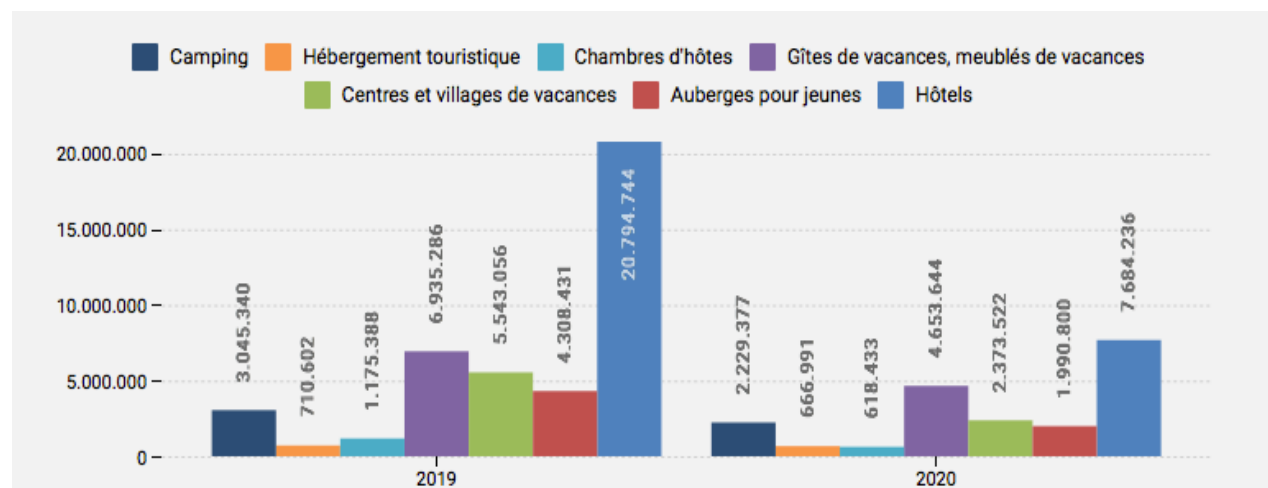
Figure 3.4 Nombre de faillites du secteur Horeca en Belgique en 2018-2019-2020



Source : (Statbel, 2021)

Ensuite, nous nous sommes penchée sur les conséquences de la crise du covid-19 sur le secteur de l'hébergement touristique. D'après le tableau qui suit, nous observons qu'au total, le nombre de nuitées (tous types de logements confondus) a diminué de 52% par rapport à 2019. Un chiffre a retenu notre attention : les villages de vacances ont vu leur fréquentation diminuer de 57%, alors que les gîtes et appartements de vacances de 33%. Ceci s'explique peut-être, selon nous, par le fait que les vacanciers ont dû s'adapter aux mesures sur les restrictions de voyage : ils ont maintenu leur bulle, sans toutes les restrictions sanitaires d'application dans les hôtels. En effet, comment envisager des vacances sereines lorsque les habitudes plaisantes sont interdites : manger au buffet, faire connaissance avec d'autres personnes à proximité dans le restaurant ou la piscine... Tout ceci avec une désinfection permanente des mains, le port du masque dans tous les endroits collectifs.

Figure 3.5 Nombre de nuitées par type de logement



Source : (Statbel, 2021d)

Nous nous sommes penchée également sur l'indice du chiffre d'affaires dans le secteur Horeca de 2020 d'après les déclarations à la TVA sur ces trois dernières années (avec, comme année de base, 2005). Cet indice, répertorié dans le tableau qui suit, semble rendre évident que l'impact sur le chiffre d'affaires est énorme. En effet, les chutes des deuxième et quatrième trimestres coïncident avec les confinements.

Tableau 3.3 Impact du Coronavirus sur le chiffre d'affaires

	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
2018	104,36	119,81	120,97	121,5
2019	108,49	125,8	127,12	127,25
2020	94,49	50,39	108,61	61,25

Source : (Statbel, 2021b)

Ces chiffres sont bien plus éloquentes pour mesurer l'impact de la crise que ceux du nombre de faillites, faussés par les mesures, comme nous l'avons vu. En effet, si l'on compare le deuxième trimestre 2020 (correspondant au premier confinement) au premier trimestre de la même année, on constate une diminution de 46,67 % du chiffre d'affaires. Le quatrième trimestre 2020 montre une diminution de 43,61 % par rapport au troisième trimestre 2020.

On peut mesurer l'ampleur de l'impact en comparant d'abord le deuxième trimestre 2020 au deuxième trimestre 2019 en constatant une diminution de 59,94 %. Ensuite, le quatrième trimestre de 2020 à celui de 2019 en observant une baisse de 51,87 % d'après nos calculs.

On peut aussi interpréter ce tableau en analysant l'indice relativement stable des trimestres pour les années 2018 et 2019, alors que les chiffres sont en dents de scie pour l'année 2020, avec des hausses correspondant aux confinements. On mesure clairement que les services de livraison, de vente à emporter et les autres actions mises en place n'ont clairement pas suffi à maintenir un chiffre d'affaires proche de la moyenne habituelle.

Au troisième trimestre de l'année 2020, nous observons une augmentation du chiffre d'affaires, mais celle-ci n'a pas rattrapé les chiffres de 2019 et 2018 pour la même période. Il est difficile de trouver des avis de spécialistes sur cet état de fait, mais nous pouvons supposer que plusieurs facteurs entrent en ligne de compte : la frilosité des gens à sortir et ainsi s'exposer davantage au virus, les départs en vacances ou les économies sur les sorties pour pouvoir s'y consacrer, le nombre de places limitées... Nous y reviendrons dans la partie consacrée à l'impact sur la demande, dans la partie pratique de ce travail.

3.4. Les mesures de soutien aux entreprises

Les entreprises wallonnes qui font face à des difficultés liées à la présence du coronavirus peuvent être aidées, informées et accompagnées par une task force. Celle-ci a été créée à l'initiative du ministre de l'Économie et rassemble le SPW Économie-Emploi-Recherche, l'AWEX, la SOGEPa, la SOWALFIN, la SRIW, l'UWE, l'UCM, le SNI, le CGT, le WBT et les syndicats (FGTB, CSC, CGSLB) et se réunit une fois par semaine minimum dans le but d'assurer le suivi de la situation des entreprises (Bastiaens, 2021).

Voici, au niveau fédéral ou régional, les différentes mesures prises à ce jour.

3.4.1. Mesures fédérales

Tableau 3.4 Aides fédérales octroyées au secteur Horeca

Aides	Conditions	Montants de l'indemnité	Secteurs
Facilités de paiement TVA (date limite : 30 juin 2021)	Les sociétés qui font face à des difficultés de paiement peuvent demander un étalement des paiements, l'exemption du paiement des intérêts de retard ou le renoncement aux amendes en cas de non-paiement, sous certaines conditions.	/	HORECA
Facilités de paiement ONSS	- Paiement à l'amiable autorisé d'une durée maximale de 24 mois pour toutes les cotisations et sommes dues ;	/	HORECA

(date limite : 30 juin 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Les cotisations de « vacances annuelles » également ; - Pas d'impact sur les non-versements des provisions pour les 3^{ème} trimestre de 2021 ; - Un régime de compensation des cotisations sociales patronales ONSS du troisième trimestre a été prévu pour tous les employeurs, et leurs fournisseurs directs obligés de fermer leurs portes ; - Une réduction ONSS forfaitaire intervient également au troisième trimestre de 2021 pour les employeurs qui récupèrent des salariés mis au chômage temporaire et/ou embauchent des salariés supplémentaires. 		
Régime de garanties (date limite : 30 juin 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Les autorités fédérales ont activé un régime de garanties pour un total de 50 milliards d'euros ; - Le régime s'applique au 1er avril 2020, avec effet rétroactif. Suite au plan socio-économique de novembre 2020, ce régime est prolongé (au moins) jusqu'au 30 juin 2021. 	/	HORECA
Report de paiement pour les crédits (date limite du moratoire : fin juin 2021)	<p>Aides pour les entreprises à travers la mise en place de moratoires, notamment sur les crédits aux entreprises.</p> <p>Moratoire : permet de ne payer que les intérêts et de reporter le remboursement du capital.</p> <p>Les entreprises qui peuvent bénéficier des mesures de soutien sont réservées aux entreprises saines, ce qui signifie pas de fonds propres négatifs à la fin de l'exercice 2019 et se trouver dans une des situations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être en retard de paiement pour les obligations fiscales et sociales au 30 septembre 2020 ; - être en défaut de paiement de ses crédits ; - avoir enregistré des pertes en 2019 ; ou afficher un actif net négatif sans capacité de renforcer son capital. 	/	HORECA
Moratoire sur les faillites (date limite : 31 janvier 2021)	Moratoire sur les faillites	/	HORECA
Chômage « Coronavirus » (date limite : 30 juin 2021)	Les entreprises peuvent invoquer le chômage temporaire pour force majeure covid-19.	/	HORECA
Le pécule de vacances pour les chômeurs	L'État, s'est engagé à intervenir partiellement dans le financement du pécule de vacances pour les chômeurs temporaires.	Calcul de ce pécule	HORECA
Report de la cotisation société (date limite : fin juin 2021)	/	347,50 € ou 868 €	HORECA
Augmentation des pourcentages des avantages des versements anticipés	Report des versements anticipés	/	HORECA
Avantage fiscal pour booster les investissements (date limite : fin 2022)	La majoration de la déduction pour investissement	Cet avantage fiscal est de 25% pour les « acquisitions »	HORECA
Réduction d'impôt sur les loyers	Les propriétaires de biens immobiliers, qui accordent une annulation totale ou partie du loyer à leurs locataires, obtiendront un bonus fiscal.	Le montant du loyer annulé servira de base, à hauteur de 30% pour une réduction d'impôts.	/
Exonération fiscale pour les aide	Les primes octroyées par les villes, les communes et les régions reçoivent un traitement fiscal particulier afin que les dispositifs portent leurs fruits pleinement.	/	HORECA

« Bonus » à l'emploi	La prolongation (à durée indéterminée) de la mesure qui permet aux PME de payer « zéro cotisation » pour un premier travailleur engagé.	/	HORECA
Prime de fin d'année (date limite : fin 2020)	L'ONEM s'était engagée à verser un supplément à la prime de fin d'année pour le travailleur resté au moins 52 jours en chômage.	Ce coup de pouce se situait à hauteur de 10 € par jour supplémentaire de chômage temporaire, avec un minimum de 150 €.	HORECA
La TVA à 6% (date limite : 30 septembre 2021)	Diminution de la TVA dans le secteur Horeca	Ces réductions concernent la TVA sur les repas servis qui est de 6% et celle toutes les boissons qui est aussi réduite à 6%.	HORECA
AFSCA (date limite : fin décembre 2021)	Les entreprises du secteur sont également exemptées de la cotisation annuelle à l'AFSCA en 2021.	/	HORECA
Vacances annuelles garanties (date limite : fin décembre 2021)	Le fédéral a aussi décidé d'alléger les charges de ce secteur fortement touché par les mesures sanitaires, en prenant en charge la cotisation « vacances » que versent annuellement les employeurs à la caisse de vacances.	/	HORECA
Prime de fin d'année	Le gouvernement a garanti l'octroi d'une prime de fin d'année à 100%.	/	HORECA
Droit passerelle (date limite : fin 2020)	Indépendants, forcés d'interrompre leur activité, peuvent bénéficier d'un revenu de remplacement dans le cadre du droit passerelle, à demander à leur caisse d'assurances.	<ul style="list-style-type: none"> - 1.614,10 € (avec charge de famille) - 1.291,69 € (sans charge de famille) 	HORECA
Double droit passerelle (date limite : fin septembre 2021)	Droit passerelle est doublé pour tous les indépendants, notamment ceux de l'HORECA, qui doivent obligatoirement interrompre leur activité ou dont le chiffre d'affaires dépend directement d'un secteur soumis à fermeture obligatoire.	<ul style="list-style-type: none"> - 3 228 € (avec charge de famille) - 2 584 € (sans charge de famille) 	HORECA

Source : (BeoBank, 2021)

3.4.2. Mesures régionales

Tableau 3.5 Aides régionales octroyées au secteur Horeca

Indemnités clôturées	Conditions	Montants de l'indemnité	Secteurs
Indemnité 1 - 5000 € (Date limite : 31 mai 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Petite entreprise telle que définit dans la réglementation ; - Travailler dans un des secteurs définis comme éligibles ; - Pouvoir prouver une activité avant le 12 mars 2020 ; - Être en ordre de cotisations sociales ; - Exercer votre activité en Wallonie. 	5.000 €	HORECA
Indemnité 3 – 3500 € (Date limite : 15 octobre 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Être un indépendant ou une petite ou micro entreprise telle que définie dans la réglementation ; - Exercer votre activité en Wallonie ; - Avoir bénéficié de l'indemnité compensatoire de 5.000 € ; - Être actif dans un des secteurs définis comme éligibles (code NACE). 	3500 €	<ul style="list-style-type: none"> - Service traiteur - Secteur hôtelier
Indemnité 5 (Date limite : 15 décembre 2020)	Pour pouvoir bénéficier de cette intervention financière, vous devez : <ul style="list-style-type: none"> - Être une PME ou un indépendant à titre principal ou complémentaire ; - Exercer votre activité en Wallonie (unité d'établissement) avant le 19 octobre 2020 ; 	Le montant est calculé sur base des catégories d'Équivalents Temps Plein (ETP)* : 0 → 4000€	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur de la restauration - Secteur des cafés

	- Être actif dans un des secteurs définis comme éligibles (code NACE).	> 0 et < 5 → 6500 € ≥ 5 et < 10 → 9500 € 10 + → 12000 €	
Indemnité 10 (Date limite : 10 mars 2021)	- Être une PME ou un indépendant à titre principal ou complémentaire (redevable de cotisations sociales) ; - Exercer une activité réelle dans un secteur considéré comme éligible (Code NACE) ; - Exercer votre activité en Wallonie (unité d'établissement) : → Restauration, activités sportives et foraines et parcs d'attraction : avant le 19 octobre 2020.	Le montant est calculé sur base des catégories d'Équivalents Temps Plein (ETP)* : 0 → 4000€ > 0 et < 5 → 6500 € ≥ 5 et < 10 → 9500 € 10 + → 12000 €	- Secteur de la restauration - Secteur des cafés
Indemnité 11 (Date limite : 31 mai 2020)	- Être principalement actif dans l'activité hôtelière (code NACE 55100, ou être reconnu par le CGT) ; - Avoir un minimum de 6 chambres par hôtel ; - Être indépendant à titre principal (redevable de cotisations INASTI) OU toute autre entreprise (à l'exception des ASBL et des personnes morales de droit public) ; - Exercer votre activité en Wallonie avant le 18 mars 2021 ; - Ne pas être en difficulté au 31 décembre 2019 (au sens de l'article 2, point 18, du règlement (UE) n°651/2014) ; - Ne pas avoir reçu plus de 1.800.000 euros d'aides dans le cadre du point 22 de l'encadrement temporaire (cette indemnité est comprise dans ce montant) ; - Être en règle avec les dispositions légales qui régissent l'exercice de votre activité et vis-à-vis des législations et réglementations fiscales et sociales ou qui s'engagent à se mettre en règle dans les délais fixés par l'administration compétente ; - Ne pas avoir reçu d'aides COVID d'autres entités fédérées en ce qui concerne les activités sur le territoire wallon.	1000 € par chambre	Secteur hôtelier
Indemnité 14 (date limite : 6 juin inclus)	- Être une très petite, petite ou moyenne entreprise OU une personne physique qui exerce une activité professionnelle à titre principal ou complémentaire ; - POUR LES INDÉPENDANTS : Être redevable de cotisations sociales (INASTI) ; - Exercer son activité dans l'un des secteurs cités ci-dessus ; - Exercer son activité en Wallonie avant le 05 mars 2021 ; - S'engager sur l'honneur à ne pas effectuer de décaissement de dividende durant l'année 2021.	Le montant est calculé sur base des catégories d'Équivalents Temps Plein (ETP)* : 0 → 4000€ > 0 et < 5 → 6500€ ≥ 5 et < 10 → 9500 € 10 + → 12000€	HORECA
Indemnités futures	Conditions	Montants l'indemnité	Secteurs
Indemnité 20 : mécanisme de résilience	- Être une très petite, petite ou moyenne entreprise OU ; - POUR LES INDEPENDANTS : être une personne physique qui exerce son activité professionnelle à titre principal et Être redevable de cotisations sociales (INASTI) ; - Avoir perdu globalement au minimum 60% de votre chiffre d'affaires sur la période s'étalant du 2ème trimestre 2020 au 1er trimestre 2021 inclus par rapport à la période s'étalant du 2ème trimestre 2019 au 1er trimestre 2020 inclus, en raison des mesures prises dans la lutte contre la pandémie - Être actif dans les secteurs qui ont été fermés le plus longtemps depuis le mois de mars 2020 ou dont l'activité est en lien avec l'interdiction de voyage à l'étranger (voir la liste des codes NACE-bel ci-dessous).	Voir tableau annexe 1	HORECA

Source : (IndemnitéCovid, 2021)

3.5. Mise en pratique des mesures

L'offre des restaurants a été modifiée de manière contraignante suite à la crise sanitaire et, en toute logique, cela a eu un impact sur le chiffre d'affaires qui a diminué de 42% suite à l'impact de la pandémie. Cette baisse est allée jusqu'à 50% en juin 2020 (Banque Nationale, 2020).

Cette diminution s'explique par la fermeture, dans un premier temps, mais surtout par la mise en application des mesures sanitaires lors de la réouverture. Les propriétaires des restaurants ont réagi pour s'adapter aux contraintes de la crise et les établissements ne ressemblent plus à ce à quoi les clients étaient habitués.

Horeca Magazine s'est inspiré des mesures déjà prises dans d'autres pays et a rédigé un livre blanc qui consiste en une liste de toutes les recommandations dont les responsables d'établissements Horeca devraient s'inspirer (Hafez Mansour & Torbuk University, 2021).

Il devrait y avoir des lignes au sol pour aider à respecter les distances, plus question de mettre un manteau au vestiaire, d'aller au bar soi-même, de serrer la main du patron, de tenir une carte en main. Les avis et les menus seraient affichés au mur et il n'y aurait plus de beurriers ni de salières et poivriers, d'huile et de vinaigre, de paniers à pain sur les tables.

D'autres pratiques ont été mises en place. Par exemple, le nombre limité de places assises. En effet, pour respecter le mètre cinquante de distance, les restaurateurs ont dû supprimer des tables, ce qui a engendré incontestablement une diminution du chiffre d'affaires.

Si la distanciation n'était pas possible, des plexiglas ont dû être posés entre les tables. Ces vitres sont utiles pour éviter tout contact entre différentes tables ; cependant elles ont présenté un coût parfois très élevé, d'autant plus difficile à amortir durant cette période.

En outre, la limitation à dix personnes par table. Quand les restaurants ont pu rouvrir fin juin 2020, une limitation à dix personnes par table a été imposée, ce qui a entravé les organisations de fêtes qui ont lieu en temps normal : communions, anniversaires, mariages, baptêmes...

L'instauration du couvre-feu a également modifié l'offre des restaurants qui n'avaient plus la possibilité d'enchaîner deux ou trois services.

3.6. L'évolution des pratiques du secteur Horeca

Le confinement a favorisé l'application de nouvelles pratiques organisationnelles.

À l'heure actuelle, la préoccupation principale pour les entreprises des différents secteurs est de retrouver un juste milieu entre le respect des règles sanitaires et le retour rapide à un bon niveau économique pouvant assurer un bon développement futur ainsi que le maintien d'un maximum d'emplois (Frimousse & Peretti, 2020).

Pour s'adapter au mieux et tenter de survivre face à cette situation, certains restaurants ont déployé des moyens divers et variés.

- **Mise en place d'un service de livraison :**

Ce type de service connaît une importante croissance en Belgique depuis le début de la pandémie. Les restaurateurs, pour continuer au maximum leur activité, ont développé un service de livraison à domicile qui a eu pour double effet de satisfaire les consommateurs confinés en manque de leurs plats favoris (et aussi fatigués de préparer trois repas à la maison) et maintenir un chiffre d'affaires. Ce service demande une nouvelle organisation pour les établissements, mais également une flexibilité du personnel.

Cependant, selon les rapports analysés sur le secteur, une nouvelle menace est apparue due au coronavirus pour le secteur de la livraison alimentaire, ce qui a aussi eu un

impact sur les livraisons de nourriture en ligne. Au vu de la situation, les consommateurs ont parfois eu peur de commander à emporter, même si des moyens de protections sanitaires avaient été mis en place, ce qui est un désavantage pour le secteur Horeca (Mehrolia et al., 2020).

- **Take away/Ubereats :**

Certains établissements ont préféré faire appel aux entreprises telles que « Take Away », « UberEats » et « Deliveroo » pour faire livrer leurs plats. Il s'agit de plateformes qui se chargent de recevoir les commandes en ligne et de les livrer au client.

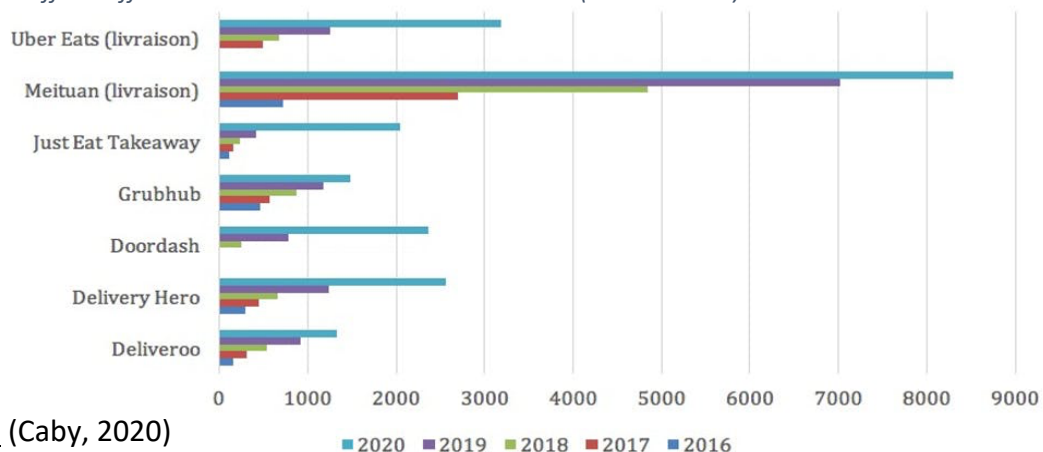
Le positif que procurent de telles applications aux restaurateurs n'est pas négligeable, cependant, cela engendre un certain coût. Avant même de recevoir sa première commande, le restaurateur doit faire face à des frais d'activation qui induisent un kit de bienvenue comprenant une tablette, un logiciel bien spécifique mais également une séance photo avec un professionnel. Ensuite, il doit faire face à des frais de service qui correspondent à un pourcentage obtenu à chaque commande sur la plateforme Uber Eats (Uber Eats, s. d.).

En outre, les restaurateurs doivent revoir leur carte afin que les plats soient adaptés à la livraison et veiller à répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. En effet, la population en manque de plaisirs, de sorties et surtout lassée de préparer trois repas par jour a commandé davantage de plats à emporter. Certains ont commandé plus que d'habitude pour marquer leur soutien au secteur. Cependant, le budget moyen d'un plat à emporter n'est pas le même qu'un plat consommé au restaurant. Ce même plat livré doit aussi rivaliser avec la concurrence des plats préparés des supermarchés et de la « street food » (food truck).

Toutefois, et même si ces moyens de livraison sont bénéfiques, certains clients y ont vu une nouvelle menace d'être infectés. On se rappelle tous le climat anxiogène du premier confinement et notre attitude stricte : désinfection des courses, des semelles de chaussures... Des mesures ont d'ailleurs été imposées à ces partenaires de livraison pour les obliger à utiliser des équipements de protection individuelles, en encourageant les clients à payer numériquement pour garantir une livraison sans contact (Mehrolia et al., 2020).

Nous pouvons constater d'après les données de ce tableau que le chiffre d'affaires augmente d'année en année quel que soit le service de livraison. On observe une augmentation exponentielle des différents chiffres d'affaires de 2019 à 2020, cela s'explique sans doute à cause des deux vagues de confinement où les gens commandaient des plats à emporter à cause de la fermeture des restaurants.

Figure 3.6 Chiffre d'affaires des services de livraison 2016-2020 (en million d'€)



Source : (Caby, 2020)

- **Vente à emporter :**

Les restaurants étant fermés depuis des mois, commander des plats à emporter est devenu la nouvelle norme. Cette tendance a connu une hausse considérable en 2020 et au début 2021 à cause de la pandémie Covid-19 (Newmedia, 2021; Renard, 2021).

- **Dégustation « délocalisée » :**

Au vu de la crise sanitaire et des prolongations à répétition, certains restaurateurs trouvent des idées originales pour pallier au manque de fréquentation. Ils accueillent dès lors, à bras ouverts, les clients dans des chalets, des caravanes ou d'autres lieux qui échappent aux restrictions. En province de Namur, on peut citer la Brasserie des Fagnes qui a, comme le restaurant Tribeca dans le Hainaut, mis en place des chalets pour continuer à accueillir ses clients. Dans chacun, il y a une table où il est possible de venir manger, mais uniquement avec sa bulle personnelle. Les mesures de distanciation restent toujours respectées. Les serveurs frappent à la porte, munis bien évidemment de leur masque et le client doit se lever et venir chercher ses plats à l'entrée du chalet ce qui en fait une sorte de service « passe-plats » qui échappe aux règles de distanciation. Pour la mise à disposition de ces chalets, les restaurants demandent une contrepartie allant de 20 à 25 euros selon nos recherches.

Même si les restaurants sont fermés, c'est une façon de pouvoir profiter à nouveau d'un moment en famille et, pour les restaurateurs, de continuer à pratiquer leur métier (PassionGastronomie, 2020).

- **Hôtel location chambre et repas :**

Comme les restaurants et les cafés, les hôtels doivent se réadapter et certains ont mis leurs établissements au service d'autres domaines comme, par exemple, des Pop-Up stores. Des hôtels louent des chambres pour les transformer en showroom. Les pièces de l'hôtel sont agencées et réinvesties afin de créer de nouvelles expériences client.

D'autres hôtels ont également mis à disposition leurs chambres pour manger et non pour dormir. Dans ce cadre, il est possible de louer une chambre pour déguster un bon repas provenant de leur cuisine, bien sûr en restant toujours avec sa bulle personnelle, pour ensuite repartir tranquillement chez soi. Si la chambre n'a pas été utilisée pour autre chose que pour manger (se laver ou utiliser la literie), le client devra payer une compensation de 10 à 20 euros, si toutefois la chambre a été utilisée, le prix d'une nuitée sera facturé.

Comme les clients qui y séjournaient ne pouvaient plus se rendre dans le restaurant et le café de l'hôtel, les gérants ont adapté leurs services en servant les repas en chambre avec des cartes réduites.

- **Augmentation des prix :**

Certains restaurateurs n'ont pas hésité à augmenter les prix de leurs plats pour compenser la perte du chiffre d'affaires : vendre moins mais plus cher, une pratique désignée sous le nom d'effet de rattrapage.

Ces hausses seront toutefois, pour la plupart, temporaires. D'une part parce que les consommateurs délaisseront ces établissements pour d'autres qui pratiquent des prix plus raisonnables. Et d'autre part, car la concurrence fera revenir les prix à la baisse (Herbint et al., 2021).

- **Communication :**

Les restaurateurs ont beaucoup communiqué sur leur situation catastrophique et ont incité les gens à faire preuve de solidarité. Pour ce faire, ils n'ont pas lésiné sur les moyens

pour obtenir un maximum de visibilité sur les réseaux sociaux qui ont l'avantage d'être gratuits. Communiquer efficacement est très difficile, certains restaurateurs communiquaient mieux que d'autres, mais tous ont pris les exemples les plus efficaces. C'est bien là que le caractère viral d'internet est un atout. De plus, les stories ne sont pas difficiles à composer : un smartphone et l'application adéquate permettent à n'importe quel utilisateur de réaliser, avec plus ou moins de créativité, la vidéo qui servira parfaitement les intérêts du restaurateur. Dans l'article intitulé (Tiller, 2020), on fait état de l'importance de la publication des posts et des stories. Celles-ci ont montré que l'établissement était ouvert et en pleine activité et cela peut faire la différence en termes d'augmentation du chiffre d'affaires.

Comme stratégie de communication, certaines enseignes ont placé des affiches publicitaires devant leur établissement, surtout lorsqu'ils sont situés sur des axes très fréquentés. Elles permettent de promouvoir certains services de livraison ou des promotions durant cette période.

Durant cette période, le secteur a beaucoup interpellé l'état et la population sur sa situation. Ainsi, des rassemblements ont eu lieu un peu partout en Belgique pour manifester une colère grandissante face à la fermeture et pour obtenir un soutien complet du secteur. (Voir Annexe 2)

Partie II : Analyse pratique

Chapitre 4 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous détaillons la méthodologie de l'étude quantitative qui nous a permis de mesurer les changements de comportements des consommateurs, et donc l'impact sur la demande. Nous développons également en profondeur la méthodologie de notre étude qualitative, d'autant qu'elle répond à la question de départ.

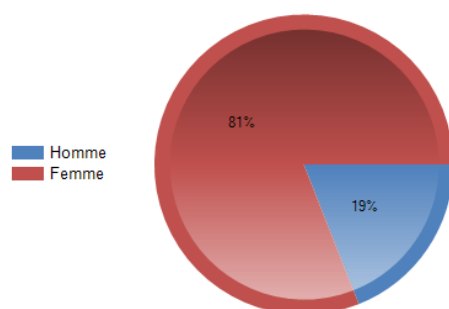
4.1. Étude quantitative

Nous avons pour objectif de mesurer l'impact de l'épidémie sur la demande. Dès lors, une étude quantitative permettant de « quantifier les données et généraliser les résultats à partir de l'échantillon de la population concernée » (Steils, 2018) était le choix qui s'imposait. En effet, une étude quantitative permet d'obtenir des modèles descriptifs ou causaux que nous pouvons interpréter.

Nous avons élaboré cette étude grâce au logiciel Sphinx, avec lequel il était possible de créer un questionnaire défini selon nos besoins (voir annexe 3). Pour trouver des répondants, nous avons publié le lien vers celui-ci sur Facebook, d'autant que nous ne ciblions pas de profils particuliers si ce n'est des personnes au-dessus de 18 ans.

L'objectif de cette enquête était de quantifier l'impact de l'épidémie sur la demande. Pour connaître ces chiffres et les tendances, nous avons demandé les fréquences de visites dans les restaurants et les cafés avant le premier confinement et pendant la réouverture. Nous avons mesuré la faisabilité de la vente à emporter et analysé si celle-ci pouvait pallier un manque à gagner dû à la fermeture. Ainsi, nous avons demandé à l'échantillon s'il commandait plus ou moins de plats à emporter durant le premier confinement qu'avant celui-ci. Il était aussi pertinent d'analyser, pour nos futures recommandations, quel type de restauration était le plus plébiscité. Aussi, nous avons posé des questions sur les habitudes alimentaires car nous avons voulu dégager certaines tendances liées à la consommation de nourriture en général. Pour connaître l'impact de la demande sur le secteur hôtelier, nous avons demandé aux répondants de nous dire combien de fois ils étaient partis en vacances en 2019 et en 2020 et quel type de logement ils avaient fréquenté. Nous avons terminé notre questionnaire par des questions déterminant le profil démographique de l'échantillon.

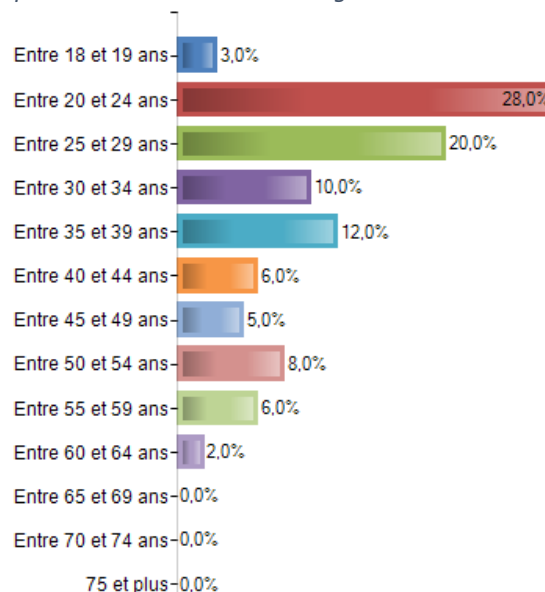
Figure 4.1 Échantillon étude quantitative



Cet échantillon est composé de 81 femmes et de 19 hommes, âgés entre 20 et 29 ans à hauteur de 49%. Les autres âges sont répartis de façon presque égale sans

surreprésentation. Les revenus des répondants se situent à 62,9% entre 1.500 et 3.000 euros.² Nous avons donc, malheureusement, un grand nombre de femmes interrogées contrairement aux hommes, ce qui signifie que notre échantillon n'est pas représentatif de la population belge.

Figure 4.2 Pourcentage des répondants selon la tranche d'âge



Cette partie quantitative expose des graphiques provenant de l'enquête créée à partir du logiciel Sphinx dans le but de répondre à l'impact sur la demande.

4.2 Étude qualitative

4.2.1. Description de l'objet de recherche

Nous avons déjà anticipé les recherches dans la première partie de ce mémoire en analysant la situation du secteur Horeca durant la pandémie. Pour rappel, nous avons observé que les personnes de ce secteur devaient et doivent essayer de se réinventer pour maintenir leur chiffre d'affaires. En effet, nous avons pu constater qu'il pouvait être difficile de travailler pendant ces deux confinements en fonction des mesures sanitaires.

Cette partie assure la transparence sur la méthodologie choisie pour la partie pratique de ce mémoire. Plusieurs méthodes d'analyse nous étaient proposées afin de répondre à la question de recherche de ce travail. Dès lors, le but principal de notre travail étant de mettre en lumière *l'impact du Coronavirus sur le secteur Horeca*, la partie pratique de celui-ci sera basée sur l'étude des actions mises en place par le secteur au premier et au deuxième confinement ainsi que lors de la réouverture de juin à octobre 2020.

4.2.2. Méthodologie de recherche

Nous avons opté pour une collecte d'informations permettant de comprendre l'attitude et les choix des responsables du secteur Horeca et donc, nous avons choisi l'analyse qualitative. Celle-ci repose le plus souvent sur « des entretiens individuels en profondeur ou sur des entretiens de groupe à partir d'un petit échantillon » (Loisel, 2019).

² Étude qualitative Sphinx : <https://sphinx-campus.com/d/tools/msgstatus.aspx?s=4511&t=s7dobn>

Pour ce faire, nous avons établi un guide d'entretien semi-directif qui suppose une définition préalable du schéma d'entretien. Nous disposions, dès lors, d'un certain nombre de questions guides ou de thèmes, relativement ouverts sur lesquels nous souhaitions avoir l'avis du répondant. La finalité de ce mémoire était d'avoir une vision des actions mises en place par des acteurs de l'Horeca, pour ensuite, proposer de nouvelles pistes d'exploitation ou l'optimisation de celles déjà en place (Claude, 2019). Dès lors, l'entretien semi-directif nous a semblé être la méthode la plus judicieuse puisqu'elle s'avère être « une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes » (Lincoln, 1995).

4.2.3. Collecte des données

À travers cette partie, nous allons décrire les différentes méthodes utilisées afin de récolter toutes nos données.

4.2.3.1 Interview qualitative

Nous avons fait le choix de réaliser une enquête qualitative au cours de laquelle les participants ont été interrogés au moyen d'un guide d'entretien. Nous justifions notre choix par le besoin de comprendre et d'expliquer le comportement, les motivations et les freins de nos répondants à travers plusieurs thèmes dans le but d'en tirer une interprétation aussi complète que possible. Lors de ces entretiens individuels, les répondants avaient le choix d'être soumis au questionnaire lors d'un rendez-vous en face à face ou directement par téléphone. Voyant qu'un restaurateur était sceptique à l'idée de se faire enregistrer, nous avons laissé la possibilité à tous de choisir entre l'enregistrement ou la retranscription en temps réel. Le guide d'entretien relatif aux personnes travaillant dans le secteur Horeca a été mis en annexe 4.

En choisissant l'analyse qualitative, nous avons opté pour deux types d'entretien : qui étaient un entretien virtuel (par téléphone par exemple) ou un entretien formel, à la meilleure convenance de l'interviewé. Nous avons choisi ces types d'entretien car ils nous ont permis de tirer un nombre important d'informations personnelles. En effet, la spontanéité des réponses et la liberté d'expression sont de réels atouts pour la récolte des informations. Il est à noter que la plupart des interviews ont été effectuées à distance au vu de la situation sanitaire.

4.2.3.2 Choix de l'échantillon

Avant de sélectionner nos répondants issus des trois sous-secteurs : (HOTels – RESTaurants - CAFés), nous nous sommes renseignée afin de trouver une variété d'actions mises en place. Ils n'ont donc pas été choisis au hasard (voir annexe 6 - profil des répondants). De plus, il nous semblait pertinent de choisir des restaurants non similaires : une brasserie, un restaurant proposant de la restauration rapide, un restaurant de cuisine française et pizzas à emporter et un restaurant de spécialités espagnoles. Chaque établissement se distingue par sa situation géographique, son nombre de tables, sa clientèle ou le type de cuisine proposée.

Nous avons opté pour des critères similaires quand il était question de sélectionner les quatre cafés. C'est ainsi que nous avons choisi le café Brunardi parce qu'il s'apparente à un salon de dégustation de thés et de cafés, La Cuve à Bière qui est un café traditionnel plutôt commun pour un centre-ville, Le Centenaire qui est spécialisé dans les bières spéciales et le K'fé Club qui est aussi commun que La Cuve à Bière, mais situé à Châtelet, commune bien

moins fréquentée que Charleroi. Ces 4 cafés sont géographiquement situés dans des zones très différentes, avec des clientèles tout aussi différentes.

Pour les hôtels, les mêmes motivations ont déterminé notre choix. C'est ainsi que nous avons sélectionné 3 établissements différents. Un hôtel possédant un restaurant, un hôtel traditionnel dans un centre-ville et une auberge de jeunesse.

4.2.3.3. Prise de contact

Afin de recueillir nos informations auprès des différentes personnes souhaitées, nous avons pris contact par e-mail avec celles-ci afin de savoir s'ils ne voyaient pas d'inconvénients à répondre à notre interview.

En fonction des disponibilités et de la volonté des interviewés, ceux-ci nous ont soumis leurs préférences au niveau de la méthode de questionnement, soit en face-à-face, soit par téléphone. Certains répondants, réticents à l'idée de se faire enregistrer, nous ont permis de rédiger les réponses aux questions en temps réel.

Comme dit précédemment, une grande majorité des interviews ont été faites par téléphone. Les entretiens se sont étalés sur plusieurs semaines et lorsque nous étions en face-à-face, les endroits ont été choisis par les répondants eux-mêmes afin que ceux-ci se sentent le plus à l'aise possible. La durée moyenne des entretiens a varié entre 15 et 20 minutes.

4.2.3.4. Déroulement des entretiens

Ces entretiens individuels ont été dirigés avec un guide d'entretien (annexe 4) adapté à chaque sous-secteur : restauration, hôtellerie et cafés. Nous avons veillé à rendre l'échange plus riche en informations grâce à des questions ouvertes en favorisant également la flexibilité et la spontanéité. En effet, le guide d'entretien a été conçu de sorte à pouvoir s'adapter au déroulement de la discussion. Il était important de pouvoir s'en détacher si nécessaire, selon les réponses fournies et les possibilités de creuser un sujet ou une idée d'action mise en place.

Avant d'utiliser ces différents questionnaires, nous les avons testés afin d'être certaine qu'il n'y avait pas de problèmes dans la structure du questionnaire et dans la rédaction des questions. Cela nous a permis de détecter les anomalies ou les questions qui auraient pu être ambiguës, mal comprises ou ne permettant pas de récolter les informations de nature souhaitée, avant d'aboutir à la rédaction définitive du questionnaire.

L'interview type appliquée s'est déroulée en 3 phases.

Premièrement, la phase dite « de chauffe ». Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous avons tenté de nous familiariser avec les différents répondants afin de connaître leur profil et le profil de l'établissement. Ensuite, nous leur avons posé des questions sur leur attitude face à la situation sanitaire.

Deuxièmement, nous sommes passée à la phase d'approfondissement. Nous avons demandé les actions qu'ils ont mises en place lors du premier et du deuxième confinement pour maintenir le meilleur chiffre d'affaires possible. Une autre partie des questions étaient basée sur la réouverture de juin 2020 à octobre 2020. Nous avons abordé, dans cette phase, la question sur les pertes financières.

Troisièmement, nous avons clôturé avec la phase de lors de laquelle nous avons à l'interlocuteur s'il avait des informations à ajouter et quelle était sa vision des six prochains mois.

Nous avons terminé chaque entretien en remerciant notre interlocuteur pour ses réponses et pour le temps qu'il nous a consacré.

4.2.3.5. Définir une unité d'analyse et codage

Durant les entretiens semi-directifs, il a été essentiel de saisir les informations des répondants afin d'analyser les données. Nous avons, dans un premier temps, retranscrit toutes les interviews réalisées (voir annexe 7).

Ensuite, nous avons eu recours à la technique de codage. Cette technique donne la possibilité de découper les données brutes en unités de contenu pour en faire un système de catégories et de faciliter le classement des informations de même nature (Steils, 2018). Pour ce faire, des matrices d'analyse ont été créées avec l'ensemble des informations pour les trois secteurs (Steils, 2018).

À gauche de la matrice, les thèmes abordés et essentiels à la compréhension du sujet sont présentés en ligne, tandis que les colonnes présentent les déclarations de chaque répondant.

Nous avons eu recours à l'analyse horizontale afin de détecter chaque thème de la matrice qui a été abordé par les différents répondants dont nous avons d'abord examiné les profils pour ensuite dégager les thèmes cités, le lien entre les catégories et les différences entre un informant et un autre.

Pour interpréter les résultats et donc procéder à une analyse par thème, nous avons retrouvé les similitudes et les différences entre les types de répondants (Steils, 2018).

Chapitre 5 : Impact de la crise sur la demande

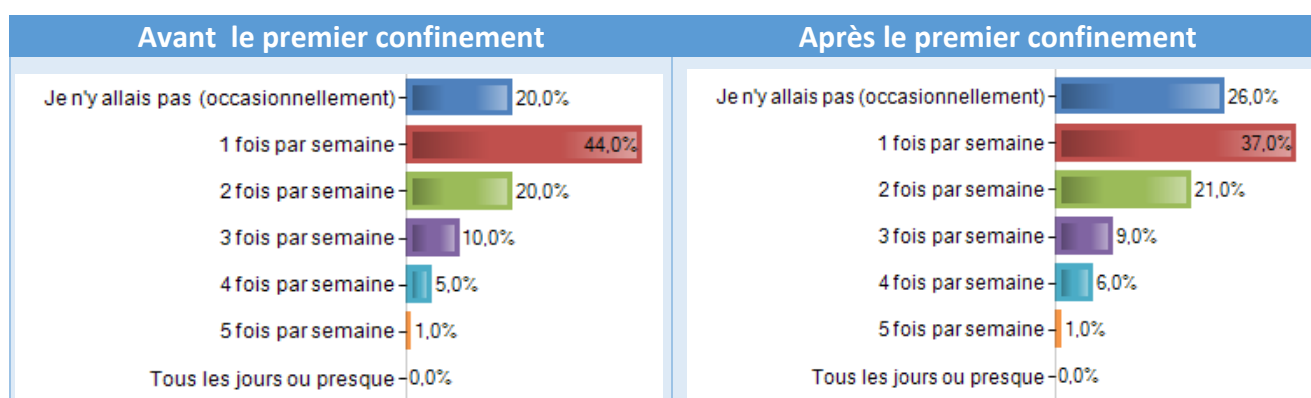
5.1. Observations

5.1.1. Comment les clients du secteur Horeca se sont-ils adaptés à la situation ?

Tout d'abord, nous nous sommes posée la question de savoir si la population allait moins au restaurant après le premier confinement et estimer, de la sorte, un changement d'habitudes ou de comportements qui porte préjudice au secteur.

Question : « Combien de fois en moyenne fréquentez-vous un restaurant par semaine ? »

Figure 5.1 Cadence de la fréquentation des restaurants



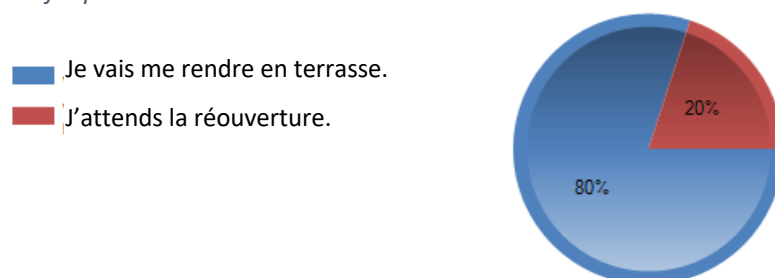
Il s'avère que la tendance d'aller une fois par semaine au restaurant reste forte dans les deux périodes, mais on constate une diminution de fréquentation de 6 % des personnes interrogées qui ont déclaré ne plus y aller qu'occasionnellement.

On peut supposer que ceci explique la perte des restaurants que la réouverture n'a pas suffi à combler.

Nous avons souhaité estimer la proportion de personnes qui se rendaient au restaurant dès l'ouverture des terrasses par rapport à celles qui reporteraient leur visite à la réouverture complète.

Question : « Suite à l'ouverture récente des terrasses du secteur Horeca depuis le 8 mai 2021, que pensez-vous faire ? »

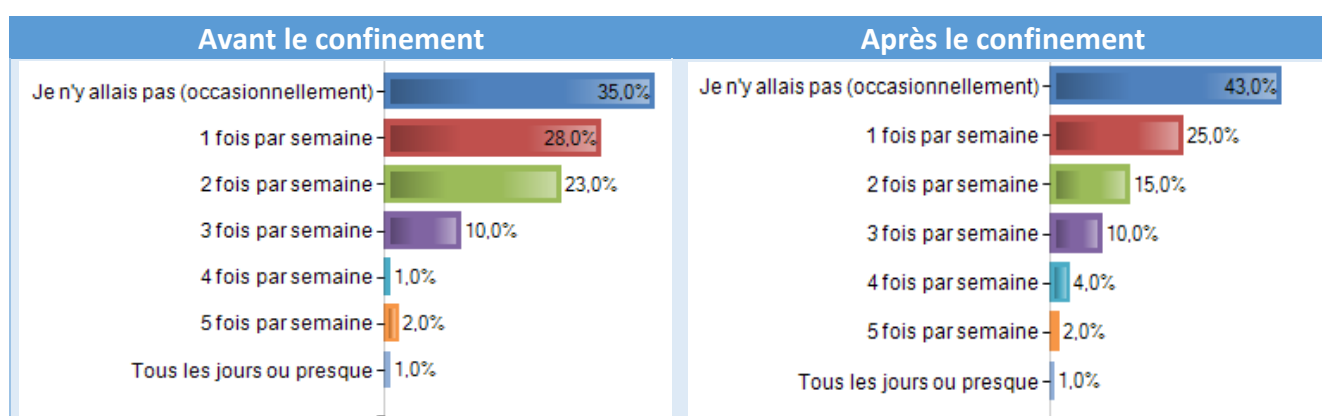
Figure 5.2 : Taux de fréquentation des terrasses à la réouverture



Un espoir de reprise se profile pour le secteur si l'on s'en tient à ces chiffres qui montrent une volonté très forte de se rendre en terrasse. Cette « semi-ouverture » pourrait déjà réduire la perte avant la réouverture complète. Cette possibilité de rouvrir en terrasse uniquement est donc bénéfique.

En ce qui concerne les cafés, la même interrogation se posait : « **Combien de fois en moyenne fréquentiez-vous un bar/café par semaine avant et après le confinement ?** »

Figure 5.3 Taux de fréquentation des cafés



Les bars et cafés subissent une lourde perte si l'on en croit ces chiffres qui montrent une nette augmentation (8%) du nombre de personnes qui déclarent qu'elles se sont rendues encore moins souvent au bar. Tous les chiffres montrent une baisse de la fréquentation des cafés pour ne plus y aller qu'occasionnellement.

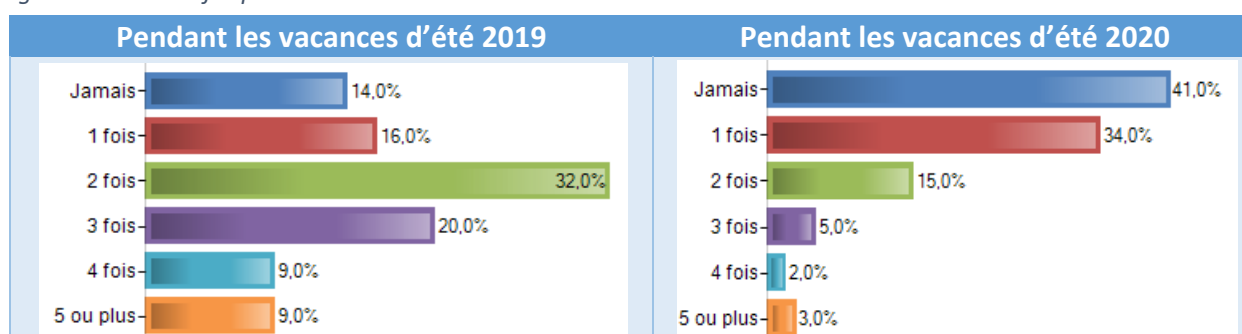
Les bars et cafés sont des lieux de rencontre avec les amis, mais pendant le confinement, chacun a eu à cœur d'aménager son intérieur et surtout, vu le temps clément

pour la saison, son extérieur. Peut-être que la population a davantage opté pour les réceptions à domicile après des mois de confinement où elle a été contrainte de s'isoler chez elle. Aussi, les clients ont peut-être craint le virus vu que les distances étaient moins faciles à maintenir dans un café. Enfin, les pertes financières se sont fait ressentir dans une certaine tranche de la population et cela pourrait expliquer que les dépenses de sorties ont été les premières à être sacrifiées.

Pour le secteur hôtelier, il s'agissait de quantifier le nombre de personnes qui avaient séjourné dans un hôtel ainsi que le nombre de fois sur la période estivale de 2020 et de la comparer à 2019.

Question : « Combien de fois en moyenne vous êtes-vous rendu dans un hébergement provenant du secteur de l'hôtellerie ? »

Figure 5.4 Taux de fréquentation du secteur hôtelier

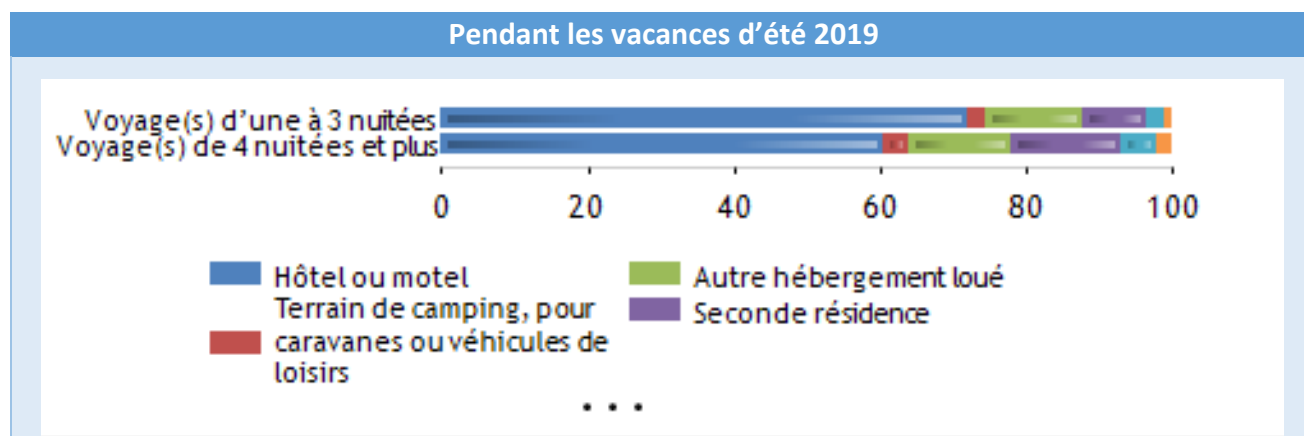


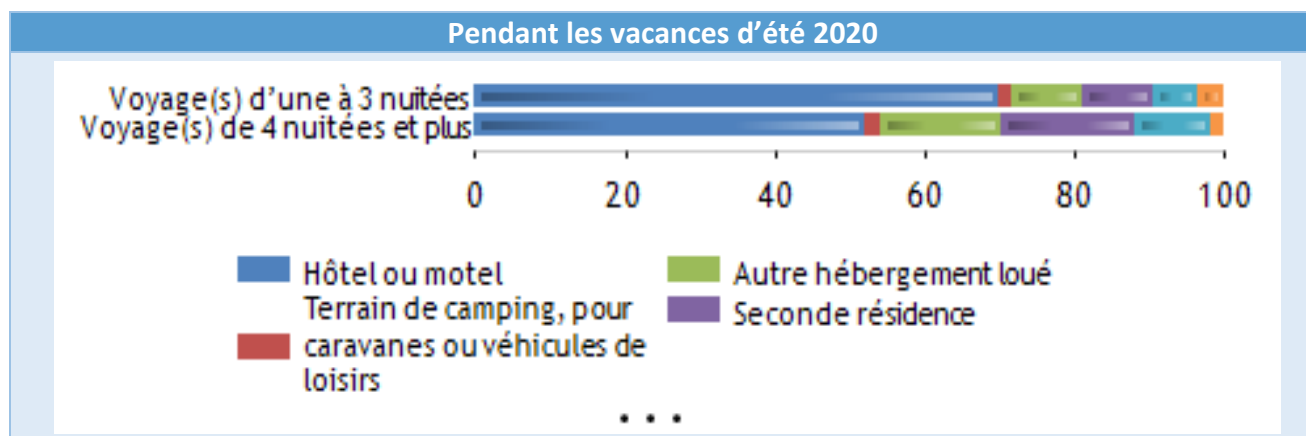
Les vacances d'été 2020 sont très représentatives de l'impact du coronavirus sur le secteur de l'hôtellerie. D'après le sondage, on voit une augmentation de 27% de personnes qui n'ont pas séjourné dans le secteur. L'autre grand changement : les personnes interrogées n'ont logé qu'une seule fois dans le secteur contre deux fois pour l'année précédente. Peut-être que les vacances ont été plus difficiles à planifier puisque les départs étaient incertains en pleine période habituelle de réservation.

Pour aller plus loin, nous avons demandé le type d'hébergement qui a été loué. Ceci nous a permis de déterminer les changements éventuels de type de logement.

Question : « Concernant les voyages que vous avez effectués pendant les vacances d'été, quel type d'hébergement avez-vous fréquenté ? »

Figure 5.5 Type de logement fréquenté en 2019 et 2020





On constate que les hôtels sont les établissements les plus fréquentés et que la tendance n'a pas changé en 2020, malgré les craintes et les contraintes liées au respect des règles sanitaires. La fréquentation est consacrée, pour notre échantillon, aux voyages de tourisme de loisirs, comme illustré dans le graphique suivant.

Le tourisme d'affaires n'étant pas soumis aux mêmes règles, nous avons posé la question suivante afin de vérifier que notre échantillon représentait.

Question : « Pour quel motif avez-vous réalisé des voyages d'une nuitée et plus ? »

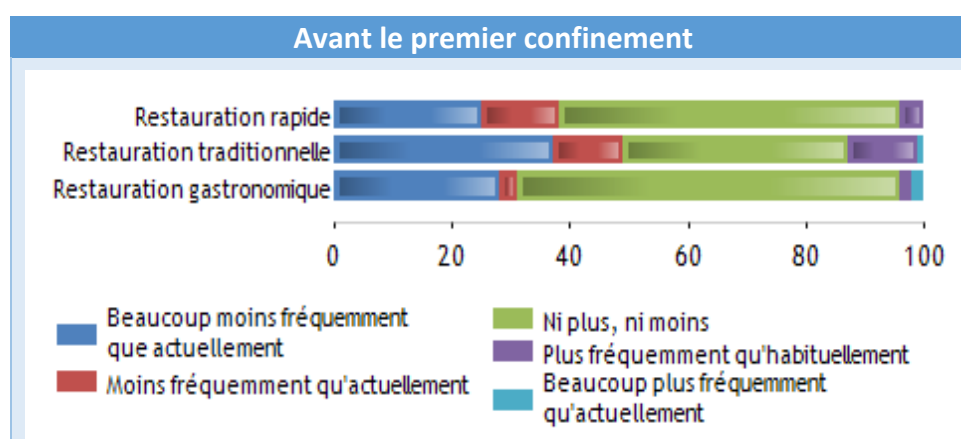
Figure 5.6 Proportion des voyages d'affaires et de loisirs pour 2019 et 2020

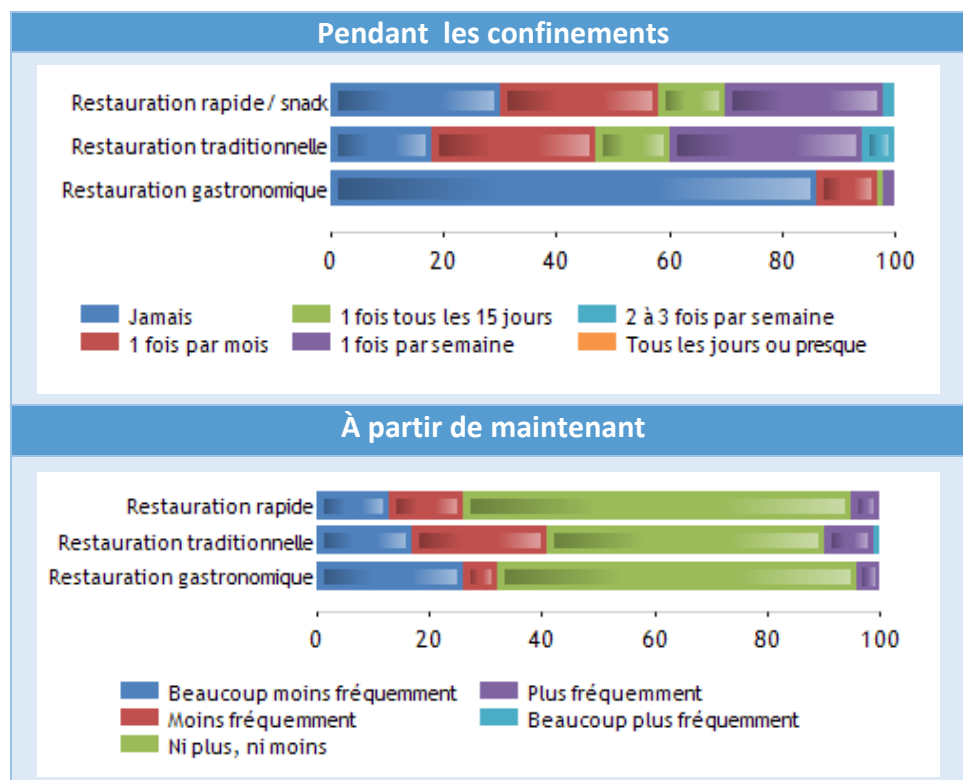


Il nous paraissait intéressant de mesurer les changements de la demande dans les différents types de restauration afin de déterminer si les consommateurs avaient et ont changé de type de restauration quand ils font appel à la vente à emporter.

Question : À quelle fréquence avez-vous fait/faisiez-vous/comptez-vous faire appel à un service de plats à emporter/à livrer pour les types de restauration suivants ?

Figure 5.7 Répartition des demandes de service à emporter dans les différents types de restauration avant, pendant et après le confinement





Ce qu'il est intéressant de conclure de ces trois rapports, c'est que la restauration traditionnelle est celle qui est le plus souvent sollicitée pour la vente à emporter ou en livraison pendant le confinement. Personne - ou presque - n'a passé de commande à un restaurant gastronomique. Il est facile de l'expliquer puisque, au-delà du plaisir gustatif, ce que les clients recherchent dans un restaurant de ce type, c'est l'expérience client. De plus, ce genre d'établissement doit largement sa fréquentation à la célébration d'événements.

La restauration rapide et la restauration traditionnelle est presque sur un même pied d'égalité, si ce n'est que 30% des sondés n'ont jamais commandé de snack/restauration rapide contre 18% pour la restauration traditionnelle. Si nous comparons avec l'avant confinement, les personnes ne consomment ni plus ni moins à emporter auprès des trois types de restauration. La tendance entre l'avant et l'après est presque similaire, si ce n'est que les personnes déclarent qu'elles commanderaient davantage de restauration rapide et traditionnelle par après, mais la différence est minime.

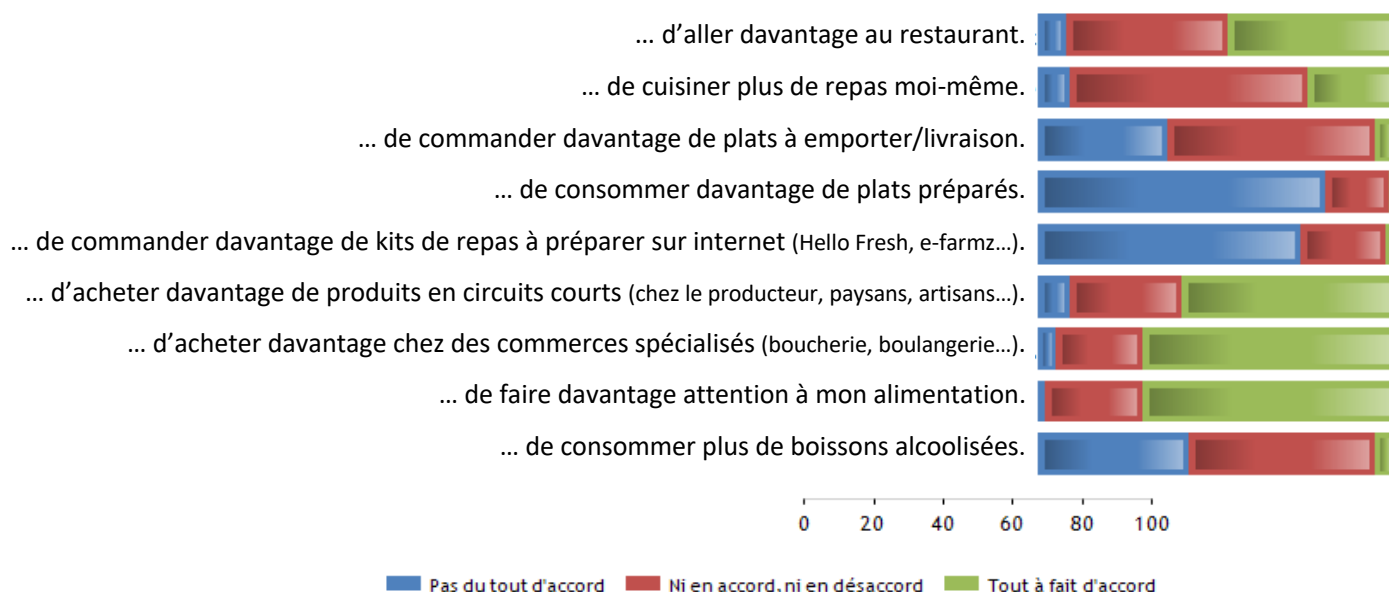
À partir de la réouverture, les habitudes semblent ne pas avoir changé.

Question : Nos habitudes sont en train de reprendre tout doucement depuis l'ouverture du 8 mai, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes sur une échelle allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». J'ai l'intention de ...

Avec cette question, nous avons mesuré les changements d'habitudes des consommateurs et les tendances qui se profilent.

Les personnes déclarent qu'elles vont aller davantage au restaurant, ce qui est de bonne augure pour le secteur. Cette volonté ne se traduit pas par une envie de moins cuisiner ou de commander davantage de plats à emporter car les sondés ne comptent pas changer d'habitudes à ce niveau.

Figure 5.8 Les intentions des consommateurs et les tendances qui se profilent



Le plus grand changement au point de vue de l'alimentation se trouve surtout dans la volonté d'acheter local et de prêter davantage d'attention à son alimentation.

Pour ce qui est de l'alcool, aucun changement significatif n'est à retenir.

5.2. Interprétation et analyse des résultats observés des clients du secteur Horeca

Il est apparu clairement, dans nos recherches empiriques que c'est l'expérience globale qui est recherchée dans l'Horeca et non le seul produit consommé. En effet, les gens aiment une ambiance, un lieu, un cadre... ceci explique la chute du nombre de livraisons à la réouverture des restaurants et cafés. Il paraît évident que les consommateurs ont préféré y retourner plutôt que de continuer à emporter. Au terme de cette étude, on peut conclure de la pérennité du secteur dans la vie de la population : non seulement les gens ont continué à profiter des services de l'Horeca, mais il ne compte pas rompre le lien et s'en passer. Les habitudes ne changent pas et il n'y a aucune rupture avec les restaurants. Le secteur satisfait à un plaisir dont personne ne veut se passer et répond à des besoins humains, comme nous l'avons dit dans la partie théorique, que nous ne sommes pas prêts à sacrifier. Nous pensons, sur cette base, qu'il a de beaux jours devant lui.

On constate une nette diminution des séjours à l'hôtel : 0 ou 1 fois en été 2020 contre 2 à 3 fois en été 2019.

Les clients marquent un goût plus prononcé pour les produits locaux et ceux de qualité, c'est ce que confirment les résultats de plusieurs études menées sur le sujet. Parmi celles-ci, nous citerons "The Impact of COVID-19 Crisis upon the Consumer Buying Behavior of Fresh Vegetables Directly from Local Producers" qui tend à démontrer, sur la base d'un sondage de personnes vivant à Suceava en Roumanie, que la population se montre bien plus encline à acheter ses produits localement depuis la pandémie. Les conclusions de cet article sont illustrées par le graphique en annexe 8. Dans un autre article intitulé « Confinement et comportements alimentaires : quelles évolutions en matière d'alimentation durable ? », les rapports de recherche montrent que les pratiques d'alimentation durable sont en hausse en France et que le confinement s'est avéré un levier de changement comportemental en faveur

d'une alimentation plus durable pour 30% des personnes interrogées (François-Le compte et al., 2020). L'apparition du virus a pu être perçue comme étant liée à la dégradation de l'environnement (Grandcolas et Justine, 2020 ; cité par François-Le compte et al., 2020). Cette tendance, qui s'est vue également en Belgique, a été largement relayée par la presse (Butu et al., 2020).

The Fork, première plateforme de réservation de restaurant en Europe, a révélé les tendances alimentaires de 2021 après une étude menée à travers l'Europe auprès de 1140 utilisateurs et 791 restaurants et confirme la tendance d'éco-responsabilité soulignée dans notre étude (Neo Restauration, 2021).

Chapitre 6 : Réactions de l'offre

Comment le secteur Horeca s'adapte-t-il face à la pandémie du coronavirus ? Quelles sont les mesures que les restaurateurs ont prises pour optimiser leur chiffre d'affaires en étant ouverts et en étant fermés ? Quelles sont les mesures ayant le meilleur ou le moins d'impact sur le chiffre d'affaires ? Quelles sont les mesures qui rencontrent le plus de succès par leur efficacité ?

Et subséquemment, quelles idées novatrices est-il possible de mettre en œuvre pour optimiser le chiffre d'affaires d'un restaurant contraint de rester fermé pour une dégustation sur place ou ouvert, mais avec restrictions ?

6.1. Résultats des interviews

Dans cette seconde analyse, nous nous intéressons à 4 restaurants, 4 cafés et 3 hôtels. Nous développerons les points essentiels que chacun d'entre eux nous a présentés quant à leur façon de s'adapter à la situation pour en dégager, enfin, les éléments essentiels afin de les comparer avec notre domaine d'étude.

6.1.1. Adaptation des restaurants

Nous commencerons par un rapport de notre étude sur les restaurants. Mais, avant toute chose, il nous paraît opportun de donner quelques informations pour en faire une description utile.

Le Sambre & Meuse est un restaurant situé à Gerpinnes qui peut assurer 150 couverts par service. 15 personnes sont employées à temps plein pour le gérer, sans compter notre répondante. La clientèle est principalement composée des habitants du village et des alentours. La personne que nous avons interrogée est la femme du gérant, Madame Christelle Robert, âgée de 44 ans. À la base, le restaurant appartenait à son père mais c'est désormais son époux qui le gère puisqu'elle travaille comme enseignante. Cependant, elle est très impliquée dans l'entreprise ; elle y travaille après ses journées et elle gère également l'administratif (la comptabilité, le personnel...) et elle s'y trouve à temps plein durant les vacances scolaires. C'est une femme très impliquée dans ce restaurant car il s'agit affaire familiale pour elle.

La Brasserie de la cour, située dans le centre-ville de Charleroi, est un restaurant de cuisine française variée de type brasserie qui peut accueillir 40 à 50 couverts par service. Le restaurant emploie 8 personnes, patron compris. Il est situé près du palais de justice de la ville,

ce qui explique que la clientèle pour le lunch est principalement composée d'avocats, mais aussi d'hommes d'affaires. Pour recueillir les informations, nous nous sommes adressée à Monsieur Aurelio Piccicuto, 25 ans, copropriétaire de l'établissement avec son cousin. Il n'a pas de formation de cuisinier ni d'un autre métier lié à la restauration, mais il a d'abord travaillé dans le secteur, en tant qu'étudiant puis en tant qu'employé au service et cela depuis l'âge de 15 ans. C'est un jeune entrepreneur, très enthousiaste, avec de grandes ambitions.

King Box est un restaurant de type restauration rapide qui propose des plats principalement composés de nouilles aux goûts asiatiques. Quatre personnes assurent sa gestion, comprenant Monsieur Tran. Le service à emporter prévaut sur la dégustation sur place qui n'est possible que pour 20 places assises. Le propriétaire mise davantage sur la vente à emporter pour une clientèle composée d'étudiants de l'école voisine, d'employés des magasins et des bureaux situés aux alentours. Comme le snack est situé sur une partie de la chaussée de Philippeville qui concentre de nombreuses boutiques et bureaux, les clients ne manquent pas. Le propriétaire, Tom Tran, est âgé de 41 ans et a suivi une formation en comptabilité. Il a été chef comptable jusqu'il y a cinq ans lorsqu'il a ouvert King Box. À l'origine, le restaurant était situé un peu plus haut sur la chaussée, mais, pour gagner en visibilité et pour proposer quelques places assises, il a été délocalisé en octobre 2019. Tom Tran est plutôt positif et voit la vie du bon côté et surtout l'avenir avec beaucoup d'optimisme.

Le patron du restaurant, qui a souhaité rester dans l'anonymat possède un restaurant de spécialités françaises et espagnoles dans la région de Charleroi et emploie une seule personne. Le restaurant peut accueillir 25 à 30 personnes par service. La clientèle est composée d'habitues pour la grande majorité car le restaurant jouit d'une excellente réputation pour ses paëllas. Le patron, qui est âgé de 65 ans, travaille dans le secteur depuis 45 ans : il a possédé plusieurs restaurants et a ouvert l'actuel en mai 2019. C'est un indépendant dans l'âme avec l'esprit de «self-made man», ce qui lui confère une certaine confiance en ses capacités d'adaptation.

Comment ces restaurants ont-ils vécu le confinement ? Dans les tableaux qui suivent, nous avons synthétisé les actions mises en place lors des confinements et de la réouverture.

Lors du premier confinement, les quatre restaurateurs interviewés ont mis en place un système de plats à emporter. La période de confinement était estimée à 2 semaines, mais elle a finalement duré presque 4 mois. C'est pourquoi les restaurateurs, après un temps de réflexion, ont trouvé avantageux de continuer à proposer ce service aux clients.

Le restaurant King Box, qui assurait déjà un service de plats à emporter et de livraison, il nous a fait part de son ressenti : « Étant donné que moi, je fais principalement un service de livraison et service à emporter, j'ai pu continuer à travailler en fermant la partie restauration sur place. Par rapport aux autres qui ont complètement fermé leur restaurant, je n'ai pas à me plaindre. J'ai pu continuer à travailler malgré tout. ». Il n'a pas changé sa méthode de travail hormis le fait qu'il ne servait plus dans son restaurant.

Excepté la Brasserie de la cour, qui n'a rien entamé d'autre comme démarque que le service de plats à emporter, les restaurants de notre échantillon se sont employés à être proactifs.

Le restaurant « Sambre & Meuse » était et est resté dynamique sur les réseaux sociaux pour montrer à ses clients qu'il était toujours bien présent. Ceci s'explique probablement par la collaboration de l'épouse du patron qui maîtrise les réseaux sociaux et y est particulièrement active. De plus, elle a compté sur eux et sa popularité pour entretenir un lien avec sa clientèle fidèle principalement constituée d'habitues qui vivent dans le village et les alentours.

Un restaurant, qui a souhaité rester anonyme, a continué à travailler clandestinement. Pour mieux comprendre ses motivations, nous pouvons relater quelques propos que le propriétaire a tenus : « Quand on est indépendant, on voit la caisse enregistreuse fermée, on se demande rapidement ce qui se passe. Je ne vais tout de même pas aller dans mes économies pour venir travailler, ça n’a pas de sens ! J’ai analysé la situation et je me suis retroussé les manches très vite en acceptant des tables à servir. ». Comme les clients qui venaient durant cette période étaient des habitués et des clients fidèles, il n’a pas craint quelque dénonciation. La situation économique de ce restaurateur explique probablement cette prise de risque. En effet, même avec les aides, il lui était impossible de subvenir à ses charges et ses besoins ; bâtiment, charges, enfants étudiant dans le supérieur...

Tableau 6.1 Actions mises en place par les restaurants au premier confinement

	Le Sambre & Meuse	Brasserie de la cour	King Box	Anonyme
Actions identiques pour chacun	Tous ont mis en place le service de plats à emporter. Les clients viennent chercher directement leurs commandes sur place.			
Actions particulières de chaque établissement	Ce restaurant a opté pour le digital marketing et s’est particulièrement impliqué sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram.	La Brasserie de la cour n’a rien mis en place et n’a pas communiqué autrement que sur sa page Facebook.	King Box a assuré également les livraisons à domicile.	Ce restaurant a ouvert illégalement. Les clients ont pris connaissance de ces tables clandestines par le bouche-à-oreille.

Lors de la réouverture de juin à octobre 2020, la plupart des restaurateurs ont continué leurs actions mises en place, sauf le restaurant « La Brasserie de la cour » qui a arrêté la vente de plats à emporter car il ne savait pas gérer les plats du restaurant à servir et préparer en même temps ceux à emporter. Le restaurant anonyme, quant à lui, a continué de recevoir ses clients mais de façon légale tout en continuant la vente à emporter, comme avant le confinement.

Concernant le sentiment global suite à la réouverture, les restaurateurs étaient très soulagés de reprendre et ont très bien travaillé, ce qui leur a permis d’augmenter leur chiffre d’affaires sur cette courte période. Pour King Box, cependant, cette réjouissance fut de courte durée car selon lui, il a récupéré un peu de clientèle de passage qui venait manger sur place, mais ce n’était pas non plus une récupération de son chiffre habituel puisque les employés des entreprises voisines ne retravaillaient pas dans leurs bâtiments.

Tableau 6.2 Actions mises en place par les restaurants lors de la réouverture de juin à octobre

	Le Sambre & Meuse	Brasserie de la cour	King Box	Anonyme
Actions identiques pour chacun	Les plats à emporter sont disponibles mais uniquement pour les pizzas, comme c’était le cas en temps normal.	Le service à emporter a été abandonné.	Les plats à emporter restent disponibles comme avant le confinement.	Les plats à emporter sont disponibles comme c’était le cas en temps normal.
Maintien des actions mises en place durant le 1^{er} confinement		NON La rentabilité a été remise en question.	OUI King Box maintient les livraisons.	Le même service est maintenu, mais légalement cette fois.
Nouvelles actions	Aucune nouvelle initiative n’a été prise durant cette période de retour à la normale.			

Sentiment à la réouverture	Ce restaurant a une clientèle d'habités et a considéré que l'ambiance était au soulagement.	Énorme soulagement pour ce restaurant qui a assuré sur un mois l'équivalent de deux mois de chiffre d'affaires.	Le retour à la normale a augmenté son chiffre d'affaire, mais l'effet a été de courte durée car il s'agissait d'une clientèle de passage alors que sa clientèle habituelle reste les écoles et les travailleurs de la zone.	Soulagement que la situation s'améliore, mais son chiffre d'affaires n'a pas beaucoup augmenté car le nombre de tables était limité, contrairement à l'ouverture clandestine.
-----------------------------------	---	---	---	---

Lorsque le deuxième confinement est survenu, les restaurants ont repris leurs actions habituelles, sauf la Brasserie de la Cour qui n'a pas continué la vente à emporter pour cause de faible rentabilité. Il a donc fermé complètement.

Le restaurant King Box s'est réinventé en créant un Food Truck. Celui-ci avait déjà été pensé dans le business plan lorsqu'il a créé le concept et a trouvé judicieux de le lancer durant ce deuxième confinement. Cependant, Monsieur Tran nous dit que la grosse différence entre le Food Truck et le restaurant, c'est que le Food Truck est un point de vente qui demande de réduire la carte, alors que dans le restaurant, il est aisé d'avoir une carte plus étoffée.

Tableau 6.3 Actions mises en place par les restaurants au deuxième confinement

	Le Sambre & Meuse	Brasserie de la cour	King Box	Anonyme
Actions reprises du 1^e confinement	Le restaurant a repris le service de plat à emporter : pizzas et plats préparés en communiquant au maximum sur les réseaux sociaux.	Aucune	Il a maintenu les services de plats à emporter et la livraison.	Ce restaurant a poursuivi le service de plats à emporter et le service illégal à table.
Actions abandonnées	Aucune	Faute de rentabilité, le service de plats à emporter a été abandonné.	/	/
Nouvelles actions mises en place	Aucune	Aucune	King Box a investi dans un Food Truck pour se déplacer et offrir ses plats dans un rayon plus large.	Aucune

Comme nous pouvons le voir sur le tableau 5.4, les restaurateurs interviewés ont vu leur chiffre d'affaires diminuer considérablement. Certains plus que d'autres, même suite aux nombreuses actions pour tenter de ne pas empirer cette perte au cours de l'année 2020.

Malgré que le fait que le restaurant Sambre & Meuse ait mis en place un service de plats et de pizzas à emporter, qu'il ait été très présent sur les réseaux et malgré une très prometteuse réouverture de juin à octobre, le restaurant estime la diminution de son chiffre d'affaires à 70%. Si, de prime abord, cela semble excessif (70% de perte pour 6 mois de fermeture annuelle) il faut s'intéresser à la région pour trouver l'explication. Le week-end de la Pentecôte, la marche Sainte Rolende attire les foules et c'est une semaine de festivités qui assure une partie non négligeable du chiffre d'affaires annuel du restaurant. Comme cette marche de l'entre Sambre et Meuse a été annulée, c'est un énorme manque à gagner pour le restaurant.

Pour la Brasserie de la cour, les choses ont été plus difficiles car le propriétaire a arrêté son service de plats à emporter faute de rentabilité. Cependant, il nous a dit : « Au mois de juin, je crois que c'est un mois qui en valait deux. On a vraiment cartonné. » mais cela n'a pas été suffisant pour sauver le chiffre d'affaires dont il estime la diminution à 84% pour l'année écoulée.

Pour King Box et le restaurant anonyme, la perte de chiffre d'affaires est estimée à 50%. Le restaurant anonyme a su la limiter grâce à la réouverture et ses tables clandestines. Quant à King Box, suite à ses livraisons, ses plats à emporter, la réouverture et la mise en place de son Food Truck, il a pu sauver la moitié de son chiffre d'affaires.

Tableau 6.4 Aspects financiers des restaurants

	Le Sambre & Meuse	Brasserie de la cour	King Box	Anonyme
Perte financière de l'année 2020	Estimation à -70%.	Plus de 84%.	50%	50%
Droits passerelles	Demandés et perçus	Demandés et perçus	Demandés et perçus	Demandés et perçus
Gestion du personnel	La majeure partie du personnel a été mise au chômage technique.	Tout le personnel, à l'exception du chef de cuisine, a été mis au chômage technique.	Pas de chômage pour le personnel	Pas de chômage technique

En ce qui concerne l'avenir, certains restaurateurs sont plus pessimistes que d'autres.

King Box est très positif contrairement aux trois autres qui envisagent de nouvelles fermetures. Il compte investir et poursuivre les projets de son business plan, dont un partenariat avec les plateformes de livraison de plats.

Le propriétaire du restaurant anonyme a foi en ses capacités d'adaptation et en sa capacité à rebondir. Il nous semble que cette foi provient de l'âge du propriétaire et de ses nombreuses expériences dans ses différentes entreprises tout au long de sa vie.

Le restaurant Sambre & Meuse est très sceptique concernant une réouverture définitive et s'avouera vaincu si une nouvelle fermeture devait avoir lieu. Dans ce cas, la fermeture définitive serait la seule option, sans passer par de nouvelles actions.

La Brasserie de la Cour peut compter sur des économies pour retraverser une crise, mais n'envisage aucune option en cas de confinement.

Tableau 6.5 Vision des restaurateurs de l'avenir pour les 6 prochains mois

	Le Sambre & Meuse	Brasserie de la cour	King Box	Anonyme
Projection	Pessimiste	Pas de projection d'avenir ou d'actions.	Très optimiste	Pessimiste

6.1.2. Adaptation des cafés

Notre étude a porté sur les cafés dont nous présenterons les particularités avant les résultats de notre étude.

Pour cette étude qualitative, nous avons interviewé quatre cafés : le K'Fé club, la Cuve à Bière, le Centenaire et Brunardi.

Le K'fé club est un café situé à Châtelet qui n'emploie aucune personne, sauf lors de festivités. Il accueille 45 à 50 personnes quand il est complet. La clientèle est principalement constituée d'habitues fidèles sans aucune tranche d'âge définie et de maraîchers les mardis et samedis, jours de marché. La personne qui a répondu à notre enquête est Monsieur Laurent

Vandeloise, le patron de l'établissement. Il est âgé de 35 ans et travaille dans le secteur depuis 5 ans.

La Cuve à Bière, établissement situé à Charleroi, emploie 4 personnes. L'établissement peut accueillir 50 personnes. Sa clientèle est principalement constituée de clients fidèles qui, pour la plupart, sont devenus des amis. La personne qui a répondu à notre enquête est Madame Isabelle Cohart, la patronne de l'établissement. Elle est âgée de 55 ans et travaille dans le secteur depuis 31 ans. Auparavant, elle aurait fait un régendat en littérature, mais sa passion pour la bière l'aurait amenée à ouvrir un, puis deux cafés. Elle a le goût du le risque et se fie à son instinct qui lui confère une grande confiance en elle.

Le Centenaire est un café situé à Charleroi, dans le centre-ville qui emploie 4 personnes. L'établissement accueille 30 à 40 personnes quand il est complet. La clientèle est principalement constituée de jeunes. La personne qui a répondu à notre enquête est Monsieur Julien Poppe, le propriétaire de l'établissement. Il est âgé de 30 ans et travaille dans le secteur depuis deux ans et demi, lorsqu'il a repris le fonds de commerce. Auparavant, il travaillait dans l'évènementiel.

Brunardi est un espace de dégustation de thés et de cafés situé à Gerpinnes qui emploie deux apprentis en vente et qui est géré par le patron et sa femme qui sont présents à temps plein. L'établissement accueille aux alentours de 50 personnes quand il est complet, mais possède une partie épicerie où plusieurs produits sont disponibles : thés, cafés, sirops... La clientèle est principalement constituée d'habitants du village de Gerpinnes et des alentours. Le café se situe sur un axe principal de la commune et de nombreux travailleurs prennent le temps de déguster un café la matin avant de se rendre au travail. Beaucoup d'enseignants du collège passent par là pour prendre des cafés ou des thés à emporter. La majorité des clients qui viennent déguster un café ou un cocktail à base des produits vendus dans la partie épicerie repartent avec du thé en vrac ou du café pour approvisionner leur machine personnelle. La personne qui a répondu à notre enquête est Madame Nella Mastronardi, la propriétaire de l'établissement. Elle est âgée de 45 ans et travaille dans le secteur depuis 5 ans. Auparavant, elle possédait, avec son mari Sergio, une concession automobile. Ce dernier a remis cette affaire pour se consacrer à sa passion : le café. C'est un homme audacieux car ouvrir ce genre d'établissement était considéré comme un pari risqué par la plupart des professionnels auprès desquels il avait demandé conseil.

Voici un tableau reprenant les actions que ces cafés ont mis en place.

Les gestionnaires de cafés n'ont pas vraiment mis d'actions en place. Il est aisé de les comprendre puisque c'est un secteur qui est difficile à faire fonctionner lorsqu'il est fermé. Qui peut imaginer se faire livrer un café ou une bière à domicile ou la prendre à emporter ? De plus, la vente d'alcool était interdite si elle n'était pas consommée avec de la nourriture.

Le Centenaire, par contre, a tenté un tant soit peu de se réinventer en continuant à vendre des bières spéciales à venir chercher sur place. Il a été actif sur les réseaux sociaux pour montrer son empathie aux clients et obtenir de la visibilité pour la suite des événements.

Le café Brunardi fait partie de la catégorie des cafés, mais il a certaines particularités qui nous l'ont fait choisir dans notre échantillon. En effet, Brunardi propose un service de cafés, thés et boissons originales dans un cadre agréable, mais, en plus, il vend les produits qu'il utilise : thés et cafés d'exception, sirop... Suite au premier confinement, le propriétaire a décidé de mettre à profit l'espace laissé par les tables en le transformant en véritable petite épicerie fine de produits en lien avec ses boissons : biscuits et bonbons en provenance directe d'Italie, assiettes de salaisons... Il a également mis en place la livraison de petits-déjeuners et de plats à emporter telle que des plateaux de charcuterie ou des brochettes.

C'est un des rares cafés qui a su se réinventer et tirer un maximum profit de son espace et de sa situation.

Tableau 6.6 Actions mises en place par les cafés au premier confinement

	K'fé club	La Cuve à Bière	Le Centenaire	Brunardi
Actions particulières de chaque établissement	/	/	Ventes de bières spéciales à emporter. Publicité via les réseaux sociaux.	Épicerie Livraison de petits déjeuners Plateaux apéritifs et brochettes à emporter

Lors de la réouverture, le café Brunardi a gardé un côté épicerie et un côté café vu le bon fonctionnement de cette mise en place au premier confinement.

Le K'fé Club situé à Châtelet a mis en place des « ventes flashs » pour essayer de liquider au maximum son stock de boissons. Cette action a été promue sur les réseaux sociaux même si le café vendait à perte.

Le gestionnaire de la Cuve à Bière a décidé de mettre en place une petite restauration pour garder le plus longtemps possible les clients dans le café et ainsi augmenter son chiffre d'affaires.

Bien évidemment pour tout le monde, ce fut un réel soulagement de rouvrir et la clientèle était au rendez-vous.

Tableau 6.7 Actions mises en place par les cafés à la réouverture de juin à octobre

	K'fé Club	La Cuve à Bière	Le Centenaire	Brunardi
Maintien des actions	/	/	/	Épicerie
Nouvelles actions	« ventes flash »	Petite restauration	/	/
Sentiment à la réouverture	Soulagement	Soulagement et appréhension d'un deuxième confinement qui pourrait être fatal.	Soulagement	Soulagement

Lors du deuxième confinement, Le Centenaire et le café Brunardi ont continué leurs actions. Brunardi a cependant décidé d'arrêter la livraison des petits-déjeuners faute de rentabilité.

Le Centenaire a mis en place, en plus de la vente de ses bières spéciales, une location de cuves de bières. Les particuliers peuvent y louer une cuve originale avec une bière spéciale de leur choix. Elle contient 3,8 litres et ne nécessite pas de pompe comme les fûts vendus par les brasseurs (annexe 5).

Le K'fé Club, lui, s'est consacré au take-away chaque semaine lors du marché hebdomadaire du mardi et cela a très bien fonctionné, selon ses dires. Il y proposait des boissons à emporter ainsi qu'une petite restauration.

Pour le café La Cuve à Bière, Isabelle Cohart, la propriétaire a créé une ASBL afin de redynamiser la ville de Charleroi. Cette action ne lui rapporte pas de profits directs mais elle est persuadée que redynamiser la ville attirera davantage de clients.

Brunardi a orienté ses actions davantage vers le marketing, avec une roulotte extérieure en forme de tasse de café et avec des panneaux indiquant ostensiblement que l'épicerie était ouverte.

Tableau 6.8 Actions mises en place par les cafés au deuxième confinement

	K'fé Club	La Cuve à Bière	Le Centenaire	Brunardi
Actions reprises du 1 ^{er} confinement	/	/	Vente de bières spéciales.	Épicerie Petits plats à emporter
Actions abandonnées	/	/	/	La livraison de petits-déjeuners
Nouvelles actions mises en place	Take-away	Création d'une ASBL	Location de cuves à bière	Visibilité accrue

Comme nous pouvons le constater ci-dessous, Le K'fé Club, Le Centenaire et le café Brunardi ont subi une perte de leur chiffre d'affaires.

Pour le K'fé Club et Brunardi, on estime qu'elle est de 60% grâce aux actions mises en place et à la réouverture. Pour le K'fé Club, ce fut une perte plus conséquente due aux nombreuses festivités annulées.

Pour le Centenaire, la perte du chiffre d'affaires fut moins forte : 30% car les bières spéciales et les cuves ont très bien rapporté.

Pour la Cuve à Bière, à notre plus grand étonnement, la propriétaire estime ne pas avoir eu de perte du chiffre d'affaires même si elle souligne que c'est difficile pour elle d'analyser sa situation car elle venait d'ouvrir un deuxième café. Elle explique que l'ouverture de son deuxième café, sur la place la plus animée de Charleroi a rapporté des sommes qui ont suffi à compenser la perte de son premier établissement.

Tableau 6.9 Aspects financier pour les cafés

	K'fé Club	La Cuve à Bière	Le Centenaire	Brunardi
Perte financière de l'année 2020	60% grâce à la réouverture	Mon chiffre d'affaires est stable.	30%	Nous avons une perte de 60% du chiffre d'affaires.

La projection dans les six prochains mois reste difficile pour certains d'entre eux qui ont du mal à imaginer ce qu'ils pourraient faire de plus. Chacun espère un retour à la normale rapidement et rouvrir l'intérieur des établissements.

Seul le café Brunardi projette de toujours se réinventer quoi qu'il arrive et surtout si une prochaine fermeture devait avoir lieu, sans pour autant avoir d'idées précises.

Tableau 6.10 Vision des cafés sur l'avenir pour les 6 prochains mois

K'fé Club	La Cuve à Bière	Le Centenaire	Brunardi
Le K'fé club n'envisage la reprise qu'avec un retour à la normale.	Il a du mal à se projeter sans possibilité d'ouvrir l'intérieur de l'établissement et un retour à la vie normale.	Le propriétaire espère une réouverture sur les chapeaux de roues.	Brunardi veut rester prudent et envisager une roue de secours si une nouvelle fermeture se profile. C'est le seul dans cette branche du secteur qui pense plus loin et envisage l'éventualité de prendre des initiatives, même s'il ne sait pas encore lesquelles exactement.

6.1.3. Adaptation des hôtels

Nous avons interrogé des responsables de trois hôtels comme base pour cette étude : l'auberge de jeunesse de Charleroi, le Bief du Moulin et l'Hôtel Beauregard.

L'auberge de jeunesse de Charleroi est un établissement de 200 lits situé dans la banlieue de Charleroi, à Gosselies, près de l'aéroport Charleroi Brussels South. Les personnes qui y séjournent sont principalement de jeunes personnes et des groupes. La personne que nous avons eu l'opportunité d'interroger est Monsieur Sébastien Dalla Valle, directeur de l'établissement. Il est âgé de 45 ans et a suivi une formation de tourisme et d'auditeur qualité-hébergements avant de travailler comme directeur pour l'auberge de Jeunesse de Charleroi.

Le Bief du Moulin est un établissement composé d'un hôtel de deux bulles et d'un restaurant de 110 places situé à Thuin. La clientèle qui y séjourne est principalement une clientèle de passage qui y passe, en moyenne, une ou deux nuits. La personne que nous avons pu interroger est Monsieur Adrien Tavier, patron de l'établissement. Il est âgé de 45 ans et a travaillé comme employé dans un magasin de bricolage avant de reprendre l'affaire de son père. Le secteur ne lui était pas totalement inconnu puisqu'il a beaucoup travaillé avec son père durant ses études et même quand il était employé.

L'Hôtel Beaugard est un hôtel de 47 chambres situé à Namur qui accueille une clientèle composée de touristes, d'hommes d'affaires et de responsables politiques, de par sa proximité avec le Parlement Wallon. Nous nous sommes entretenue avec Monsieur David Echterbille, le *reception manager* de l'établissement. Il a suivi une formation dans l'hôtellerie ainsi qu'une formation de pâtissier-chocolatier. Ensuite, il est ensuite devenu commis de salle au Chalet de la Forêt. Il a également travaillé à l'Hôtel Hilton en tant que programmateur de développement dans l'hôtellerie, pour finalement devenir assistant chef steward avant de travailler à l'Hôtel Beaugard.

Au premier confinement, ces trois établissements ont décidé de fermer faute de rentabilité. Pour se montrer actifs auprès de la clientèle, l'auberge de jeunesse de Charleroi, le Bief du Moulin et l'hôtel Beaugard à Namur ont communiqué sur les réseaux sociaux.

L'auberge de jeunesse de Charleroi, même si elle était fermée, n'a pas annulé les activités sportives qui étaient prévues.

Le Bief du Moulin, a compensé en faisant des plats à emporter et en vendant des « Bons Coronavirus ». Adrien Tavier, le propriétaire, nous explique de quoi il s'agissait : « les gens peuvent acheter ces bons et venir les consommer une fois que l'établissement sera ouvert ».

Tableau 6.11 Actions mises en place par les hôtels au premier confinement

	L'auberge de jeunesse de Charleroi	Bief du Moulin (Restaurant/ Hébergement)	L'Hôtel Beaugard
Actions identiques pour chacun	Optimisation de la présence sur les réseaux sociaux.	Optimisation de la présence sur les réseaux sociaux.	Optimisation de la présence sur les réseaux sociaux.
Actions particulières de chaque établissement	Activités extérieures	Plats à emporter Vente de « Bons Covid »	/

Lors de la réouverture de juin à octobre, chaque établissement a maintenu les actions mises en place au premier confinement.

La réouverture a été un soulagement pour notre échantillon du secteur hôtelier.

Tableau 6.12 Actions mises en place par les hôtels lors de la réouverture de juin à octobre

	L'auberge de jeunesse de Charleroi	Au Bief du Moulin (Restaurant/ Hébergement)	L'hôtel Beaugard
Maintien des actions	Oui	Oui	Oui

Sentiment à la réouverture	Soulagement	Soulagement	Soulagement
----------------------------	-------------	-------------	-------------

Lorsque le deuxième confinement est survenu, ces 3 établissements ont refermé complètement mais ont repris les mêmes actions qu'au premier.

Cependant le Bief du Moulin a arrêté les « Bons Covid » car il ne recevait plus de demande et, en mars 2021, il a décidé d'ouvrir les chalets existants pour accueillir à nouveau les clients.

L'auberge de jeunesse de Charleroi a également souhaité ouvrir son établissement, mais pour les week-ends uniquement, faute de rentabilité durant la semaine.

Tableau 6.13 Actions mises en place par les hôtels au deuxième confinement

	L'auberge de jeunesse de Charleroi	Au Bief du Moulin (Restaurant/Hébergement)	L'Hôtel Beauregard
Actions reprises du 1 ^{er} confinement	Activités extérieures Réseaux sociaux	Plats à emporter	Réseaux sociaux
Actions abandonnées	/	Bons Covid	/
Nouvelles actions mises en place	Ouverture les week-ends	Ouverture de chalets	/

L'auberge de jeunesse de Charleroi, sachant qu'elle a été mise en place en août 2018, a subi une perte de 80% du chiffre d'affaires sur ses estimations et ses points de repère.

La perte financière de l'Hôtel Beauregard s'élève à 50%.

Le Bief du Moulin ne sait pas l'estimer étant donné que le restaurant et l'hôtel ne font qu'un pour sa comptabilité.

Tableau 6.14 Estimation des pertes financières pour les hôtels

	L'auberge de jeunesse de Charleroi	Au Bief du Moulin (Restaurant/Hébergement)	L'Hôtel Beauregard
Pertes financières de l'année 2020	80 %	Ne sait pas estimer	50%

En ce qui concerne la vision des choses dans 6 mois, chacun espère que les mesures vont s'estomper et revenir le plus vite possible à la normale pour permettre à tous de voyager.

L'auberge de jeunesse de Charleroi espère une relance à partir de juillet et août et surtout à partir du moment où on autorisera les voyages pour les groupes. On y voit une nette amélioration pour 2022.

Le Bief du Moulin espère que les mesures vont s'estomper pour ne pas rater la saison hivernale.

L'Hôtel Beauregard est optimiste et a investi dans la rénovation des bâtiments pour mieux accueillir ses clients.

Tableau 6.15 Vision des hôteliers sur l'avenir pour les 6 prochains mois

	L'auberge de jeunesse de Charleroi	Au Bief du Moulin (Restaurant/Hébergement)	L'hôtel Beauregard
Vision de l'avenir	Optimiste	Espoir de ne pas rater la saison d'hiver	Optimiste

6.2. Interprétation et analyse des résultats observés des professionnels du secteur Horeca

Au niveau du bilan comptable de la crise tel que décrit dans la partie théorique, on peut affirmer qu'à ce jour le nombre de faillites a été limité. Cette constatation est appuyée

par les conclusions des interviews où les professionnels affirment qu'ils vont tous s'en sortir au final. Cet optimisme trouve sûrement son origine dans les mesures mises en place telles que les droits passerelles, les reports de paiement, le treizième mois et les congés payés par l'ONEM... Cependant, même si le nombre de faillites a été limité, cela a eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires, comme nous avons pu le voir, du secteur Horeca en Belgique car, avec la pandémie, l'environnement économique a été instable pendant plus d'un an.

Le nombre de réservations dans les hôtels a chuté. Ce déclin est lié bien évidemment à la crise sanitaire, mais également au rejet de l'expérience client imposée par les mesures sanitaires. On peut affirmer qu'à l'heure actuelle, les hôtels ne satisfont plus de la même façon les besoins des consommateurs à cause des restrictions sanitaires imposées telles que celles décrites en amont de ce travail : obligation de servir les repas en chambre, port du masque obligatoire, distanciation...

Nous l'avons vu, la plupart des restaurants et cafés ont une clientèle d'habituels avec lesquels ils ont une relation privilégiée qui est le socle de leur fréquentation. Dès lors, la communication avec eux via les réseaux sociaux a permis de garder un lien précieux. Cette communication permet de ne pas dé-fidéliser la clientèle en maintenant la relation pour qu'elle garde en mémoire son expérience positive.

Les répondants ont également développé des services supplémentaires tels que ceux évoqués préalablement : location de cuves, location de chalets, système de livraison... Ceci confirme nos recherches théoriques qui avancent que l'offre des professionnels a été élargie avec des systèmes qui représentent une grande part de leur chiffre d'affaires dans ce contexte.

6.3. Recommandations au secteur Horeca

6.3.1. La communication

Dans notre étude qualitative, nous avons vu toute l'importance qu'avait la communication sur les réseaux sociaux ; les restaurateurs qui s'y sont employés ont créé une différence significative. Elle est un aspect important dans le CRM, non seulement pour fidéliser le client, mais aussi pour permettre d'améliorer la façon dont l'établissement est perçu. Dans notre cas d'étude, les restaurateurs ont gardé un lien précieux avec les clients, mais ont aussi montré un dynamisme et une force de travail.

Notre recommandation mise sur la maîtrise des outils de communication marketing afin de l'optimiser.

Il faut connaître son positionnement sur le marché et maîtriser son segment afin de concevoir une offre qui reflète parfaitement les valeurs de l'entreprise, mais aussi afin d'adapter sa communication (Decrop, 2021). Par exemple, il serait inefficace de proposer d'utiliser des applications comme Tik Tok, Snapchat ou Youtube à un hôtel qui vise une clientèle d'hommes d'affaires de plus de 35 ans (SALENNE, 2020).

Il serait judicieux de conseiller aux établissements Horeca de créer leurs publications sur le modèle ABC framework, établi sur base de l'attention, le branding et la communication. La publicité doit attirer l'attention des consommateurs et sortir du flux. Afin d'obtenir un meilleur rendement, elle doit provoquer des émotions positives et un sentiment actif qui naît de la réponse à une question à laquelle le consommateur répond inconsciemment. Le branding permet de reconnaître directement l'entreprise. Le message doit être clair et facile à comprendre et homogène, mais aussi mettre en lumière le produit ou le service qu'il propose (Decrop, 2021).

Pour offrir une bonne réputation à son établissement, il faut veiller à traiter ses évaluations, les commentaires, mettre ses photos et ses informations à jour, adapter son message à chaque publication en veillant à ce que celui-ci soit bien axé sur le consommateur, présenter ses plats et son espace afin d'attirer les regards et inciter à réserver. De plus, les réseaux offrent un aspect non négligeable : ils permettent non seulement de dialoguer avec les clients et donc de montrer son dévouement, mais aussi de mieux cerner ses points forts et ses faiblesses.

Notons cependant qu'il faut veiller à ne pas faire trop de communication afin d'éviter que notre consommateur ne soit trop exposé à un flux de publications et qu'il ne devienne irrité (Decrop, 2021).

Facebook et Instagram proposent aux professionnels qui ont un compte business manager d'afficher un widget de réservation sur leurs pages. Cet outil, générateur de valeur pour les restaurants et les hôtels, relève du Nudge Marketing, une technique qui permet d'influencer les décisions des consommateurs sans les contraindre, simplement en leur suggérant une idée ou une action (Gurvies & Raffin, 2019 ; Aimé, 2020). En effet, le bouton « réservation » sur Facebook ou Instagram permet de rendre la compréhension plus facile et pousser le consommateur à l'action.

La communication ne s'arrête pas aux seuls réseaux sociaux. Pour poursuivre l'objectif de maintenir une bonne gestion de la relation client, nous recommandons l'utilisation et l'optimisation d'une newsletter, probablement l'outil de marketing direct en ligne le plus important puisqu'il va permettre de nouer une relation personnalisée dans la durée avec les différentes familles de contacts. D'abord, il faut construire une base de données qui reprendra, outre les coordonnées, des informations telles que les allergies, les préférences, les exigences spécifiques... Ensuite, il s'agit de créer une newsletter pour partager les projets, les nouveautés et entretenir, dès lors, la relation personnalisée. Notons cependant qu'il est important de déterminer la bonne fréquence mais également le meilleur moment pour toucher sa cible (Fournout et al., 2013).

Certaines plateformes telles que Joyn ou Yums méritent qu'on s'y intéresse car elles offrent des possibilités d'accroître sa clientèle ou de la fidéliser avec des programmes de cartes de fidélité digitales offrant des avantages. Fidéliser le client est primordial pour les établissements Horeca car il dépense davantage et coûte moins à satisfaire (Zidda, 2020). Les utilisateurs disposent d'une application pour épargner des points ou gagner des récompenses, entre autres. Les établissements qui rejoignent le programme, quant à eux, reçoivent des informations utiles concernant les clients. En outre, ces plateformes se chargent d'envoyer des newsletters par mail et des notifications directement sur les smartphones pour informer des promotions ou actions éventuelles.

Nous serions tentée de conseiller de recourir à des offres spéciales car les clients sont attirés par les commerces leur offrant quelque chose. À court terme, elles augmentent les profits, les parts de marché et la venue des clients. Cependant, une récurrence trop élevée peut nuire à l'image de l'entreprise au point de la qualifier de bas de gamme. De plus, le client, sensibilisé à cette réduction, pourrait désertir une fois qu'il n'y a plus droit (Decrop, 2021). Ces offres spéciales devront donc être utilisées avec précision dans le timing et la fréquence.

6.3.2. L'adaptation de l'offre

Nous suggérons des recommandations de différents ordres que l'on pourrait qualifier d'innovations horizontales, qui relèvent du marketing, et verticales, qui relèvent davantage de la gestion et de l'organisation, comme nous le verrons plus loin.

L'innovation « horizontale » vise clairement à élargir l'offre. Concrètement, le service reste le même, mais on le propose de façon différente. Nous nous appuyons sur l'expérience de Tom Tran, avec King Box, qui a, en plus de son restaurant, assuré un service via un Food Truck. Pour les hôtels, cela pourrait se traduire par la transformation en un café ou un restaurant en proposant des expériences client différentes.

C'était le cas également du café Le Centenaire avec ses cuves à emporter. Ce modèle est d'autant plus intéressant puisqu'il a été déclaré rentable par le propriétaire. Il peut être une source de revenus supplémentaires, même après la réouverture qui semble montrer un fort enthousiasme de la population à se rendre dans les cafés, si l'on en croit l'actualité.

Les restaurants gastronomiques sont ceux qui ont été le moins sollicités pour la vente à emporter. Comme c'est l'expérience client qui est recherchée dans ce type de restaurant, pourquoi ne pas « transposer » celle-ci ? Nous sommes convaincue que les restaurants gastronomiques pourraient surfer sur plusieurs tendances : l'envie de manger local, prendre son temps, profiter de son foyer... et proposer des « kits » de cuisine. Comme nous l'avons vu, les entreprises telles que Hello Fresh ont été très sollicitées durant le confinement et dès lors, il s'agirait de s'en inspirer mais en ajoutant la touche « gastronomique » ; des plats plus élaborés à partir de produits locaux.

Nous recommandons aux restaurateurs, aux cafetiers et aux hôteliers qui possèdent un restaurant de proposer de nouveaux menus et boissons pour donner une nouvelle dynamique et inciter les clients fidèles à le rester puisque, nous l'avons vu dans l'étude qualitative, ce sont eux qui représentent la plus grande partie de la clientèle (Zidda, 2020).

Nous l'avons évoqué, le confinement s'est avéré être un levier de changement comportemental en faveur d'une consommation plus durable pour une grande part de la population. Il nous semble dès lors lucratif de miser sur le local voire le biologique et l'éthique pour un maximum de composantes de l'établissement : les produits utilisés, la décoration, la communication, les partenaires, les fournisseurs, les labels... Par exemple, des draps en matériaux éthiques pour un hôtel, des jus de fruits de producteurs locaux ou des bières certifiées bio pour les cafés et des denrées issus du circuit court pour les restaurants. Dans le même ordre d'idée, nous pouvons suggérer d'autres pistes comme créer une plateforme pour mettre en relation restaurateurs et producteurs locaux de la région.

6.3.3. L'utilisation de moyens de gestion et d'organisation

Nous recommandons également une innovation verticale qui consiste à prendre le rôle de son fournisseur ou de son sous-traitant pour élargir son champ d'action. Par exemple, proposer un service de livraison, des expériences de repas en chambre en gérant soi-même quand ces services étaient sous-traités. Nous soulignons qu'il est important de connaître toute la chaîne et l'environnement dans lequel le professionnel se trouve afin de prendre du recul et de comprendre sa position dans tout l'écosystème. Par exemple, en tant que restaurateur, on se posera la question comme ceci : « *avant* moi, il y a des producteurs et des fournisseurs,

mais aussi les transformateurs et *après* moi, il y a le service de livraison. Est-ce que je n'intégrerais pas ces actions en produisant dans le jardin du resto et en gérant la livraison ? ».

La génération Y et Z (les personnes nées entre 1980 et 2000 et celles nées à partir de l'an 2000) (Gomaere, 2017), sous la toute-puissance des réseaux sociaux, relaie volontiers son expérience d'achat et devient ainsi une source non négligeable de publicité gratuite. Mais, pour cela, le contenu des assiettes ne suffit plus et les restaurants doivent rendre leur image la plus « instagrammable » possible. De ce fait, nous conseillons de sophistiquer l'image de l'établissement : logo, site, page Facebook, Instagram...

La *POP communication*, plus précisément le « point of purchase » (point de vente en français) est aussi très importante pour le consommateur car quand il se sent bien dans le lieu où il se trouve, il est influencé à y rester et y consommer davantage. Plus le client se sent bien, plus il aura envie de revenir (Decrop, 2021).

Il nous paraît primordial de mettre en place une formation continue pour rester au fait des nouveautés et des tendances. Entre parenthèses, cela pose la question de l'encadrement : est-ce que la fédération Horeca, bien coûteuse, ne pourrait s'en occuper ? En communiquant efficacement et en étant formé continuellement, on pourrait répondre à des questions telles que « Que communiquer ? », « Que mettre en avant selon ce que les gens attendent : produits sains, locaux... ? ».

L'optimisation de l'espace fait partie des prescrits que nous proposons. En effet, puisque la situation sanitaire impose des distanciations qui diminuent considérablement le nombre de places, il faut répartir au mieux la disposition.

6.3.4. Les soutiens extérieurs

Nous sommes tous bien conscients que les aides, très nombreuses comme nous l'avons vu, ont un coût et ne sont pas tenables *ad vitam aeternam*, mais est-ce qu'il n'y a tout de même pas quelques enseignements à tirer et quelques parallélismes à faire avec les propositions politiques actuelles ?

En maintenant la baisse de la TVA et des charges qui pèsent sur le secteur, on pourrait permettre d'accroître son fonctionnement, puis, par voie de conséquences, les revenus et son bénéfice pour, au final, augmenter les rentrées financières de l'État. À l'inverse, augmenter les charges pourrait baisser le niveau de l'économie.

Il s'agirait donc, pour le secteur, de faire valoir les aspects positifs de certaines mesures profitables à tous en relayant des revendications auprès des membres du gouvernement.

L'État n'est pas le seul soutien extérieur auquel le secteur peut faire appel : des entreprises privées constituent une aide secourable dans ce contexte. Il y a d'abord les plateformes de livraison telles que Deliveroo, Uber Eats ou Take away qui assurent, nous l'avons vu, la livraison et une certaine visibilité, mais aussi des entreprises telles que The Fork Manager qui propose une expertise du secteur de la restauration et des outils en ligne pour développer l'activité, optimiser la gestion des tables et des réservations et fidéliser la clientèle grâce à des communications ciblées. Ces services, payants, méritent qu'on s'y intéresse et il s'agira d'offrir notre expertise pour cibler ceux qui sont utiles et les plus rentables (The Fork, 2019).

6.4. Élaboration d'un plan marketing: exploitation des acquis de recherche

Il est évident que dans ce contexte, plus que jamais, les professionnels du secteur ont dû se réinventer et trouver des solutions pour augmenter leur chiffre d'affaires. Toutefois, même avec une reprise qui se profile, il nous semble éclairé de faire appel au marketing pour

assurer une pérennité de son entreprise et une optimisation de ses résultats. Nous avons choisi d'appliquer un modèle de plan au restaurant de notre étude qualitative qui a choisi de rester anonyme parce que c'est celui qui a appliqué le moins d'actions et qui a continué de subsister en faisant appel aux aides, tout en proposant des tables clandestines (Isabelle Jaymaert & Hontoir, 2016 ; The Fork, 2019).

La première étape est l'analyse du marché. Nous commençons par une évaluation complète de l'établissement pour définir toutes ses composantes, qu'elles soient internes ou externes. C'est l'analyse SWOT qui permettra d'atteindre cet objectif en déterminant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, mais aussi en analysant la concurrence : ses offres, le type de clientèle et ses faiblesses car c'est elle qui va permettre de mettre en lumière l'atout de l'établissement pour en faire sa spécialisation.

Ce qui différencie ce restaurant, c'est sa spécialité : les paëllas. Même s'il y a de la concurrence à moins de dix kilomètres, il offre plusieurs variétés qui n'existent pas ailleurs. Il a toutefois quelques faiblesses : une spécialité indéfinie (à la fois paëllas et cuisine française), un manque de place et un cadre peu agréable. On peut considérer que les opportunités se présenteront lorsque la population pourra se rassembler à nouveau et donc que la vente à emporter de paëllas géantes sera stimulée. La concurrence et les différents travaux de voirie envisagés dans la région sont les principales menaces de ce restaurant.

La clientèle de ce restaurant est principalement constituée, comme nous l'avons vu, d'habitues et de relations du propriétaire. Durant le temps de midi, ce sont principalement des cadres qui travaillent dans les entreprises aux alentours mais sans atteindre salle comble et, le soir, des familles ou des groupes. Il faut déterminer les clients correspondant le mieux à l'établissement, le « Buyer persona ». Pour ce faire, on disposera des réseaux sociaux comme Facebook qui livrent les données optimales. Comme les clients actuels de ce restaurant sont des habitués, on envisagera en premier plan la fidélisation de ceux-ci à travers des offres ciblées, des newsletters personnalisées. Toutefois, on peut espérer accroître la clientèle en ciblant les autres cadres des entreprises environnantes et augmenter la vente à emporter pour les fêtes privées.

La deuxième étape est la définition des objectifs. Pour ce restaurant, l'objectif général est de se positionner comme un restaurant de paëllas visant les cadres de 35-55 ans de la région pour le temps de midi et les ventes à emporter. En termes d'objectifs spécifiques, plusieurs pistes :

- Se spécialiser dans une plus large variété de paëllas, en les alternant pour créer une nouveauté régulièrement et favoriser la fidélisation.
- Sophistiquer l'image du restaurant.
- Sophistiquer la décoration pour rendre les lieux propices à des réunions d'affaires.
- Augmenter les réservations du service de midi.
- Augmenter la visibilité sur les réseaux sociaux.

Une fois ces objectifs clairement définis, on mettra en œuvre les actions qui vont permettre de les atteindre.

L'image du restaurant est un handicap et pour attirer des clients potentiels dans la catégorie souhaitée, il faut changer le logo pour le rendre premium, adapter le lieu ainsi que tous les canaux de communication à cette image.

L'offre peut être sensiblement modifiée : varier les paëllas selon les jours permet de se différencier de la concurrence et permet à une clientèle d'habitues de revenir sans se lasser. On peut aussi suggérer une paëlla confectionnée dans un souci de durabilité : poissons de

pêche responsable, viandes des agriculteurs locaux, produits bio, végétarienne...afin de proposer une alternative à la population soucieuse de l'environnement. Pour les plats à emporter, l'idéal serait de proposer des contenants biodégradables ou, mieux, réutilisables et éventuellement consignés.

Il faut absolument que ce restaurant renforce sa présence sur les réseaux : Twitter et Facebook correspondant le plus à notre cible à fidéliser. Une newsletter personnalisée avec les préférences des habitués peut être un atout. Nous recommandons aussi de développer quelques promotions pour les ventes à emporter : des bouteilles de vin offertes pour les ventes à emporter, des bons de réduction pour une dégustation sur place lors d'un service de midi pour toute commande de plats à emporter et vice versa. En outre, une association avec les plateformes de livraison pourrait accroître la visibilité et attirer de nouveaux clients.

Toutes ces recommandations doivent faire partie d'une stratégie dont il faut définir la faisabilité et les acteurs dans un temps imparti. Nous ne doutons pas de son efficacité et des autres champs d'exploitation possibles selon des moyens financiers supplémentaires et surtout une volonté de l'exploiter.

Conclusion

Au détour des lectures préliminaires à ce travail, nous avons lu que : « Le secteur Horeca, qui a terriblement souffert de la crise, est promis à un brillant avenir. Les établissements qui survivront à la crise se referont bien vite une santé » (Aernoudt, 2020). C'est précisément ce qui a motivé notre travail : Comment survivre à une crise ? Comment un secteur entravé s'est-il adapté et comment peut-il encore le faire ? Quelles recommandations pouvons-nous proposer sur la base de recherches autour du sujet ? L'objectif de ce mémoire est de proposer des recommandations pour la reprise et pour un nouveau confinement à un secteur touché de plein fouet par une crise sanitaire.

D'abord, une approche théorique a précisé le contexte : nous avons défini la Covid-19, fait état de sa propagation, à la fois dans le monde et en Belgique, et des mesures prises chez nous ainsi dans des pays voisins pour lutter contre. Cette crise sanitaire sans précédent a modifié, avec les restrictions imposées, nos vies entières et tous les secteurs ont été touchés.

Ensuite, nous avons produit une présentation du secteur Horeca en Belgique, déterminé sa place non seulement dans l'économie du pays, mais dans la satisfaction des besoins humains.

À partir de ces deux socles, nous avons mesuré les impacts de la Covid-19 sur le secteur Horeca en Belgique. D'abord en détaillant les mesures prises chez nous pour lutter contre l'épidémie dans le secteur Horeca, pour les comparer avec nos voisins européens. Les mesures des pays voisins étaient sensiblement similaires : des fermetures imposées et des réouvertures sous strictes conditions qui ont impacté considérablement le secteur. Nous avons donc, en suite logique, estimé les impacts économiques sur l'Horeca et les mesures de soutien. Avec les aides de notre gouvernement, qu'elles soient fédérales ou régionales, les moratoires sur les faillites, la situation de l'Horeca ne semble pas dramatique. D'autant plus, et c'est avec ce point que nous avons clos cette partie, que le secteur a mis en pratiques toutes les mesures imposées et s'est adapté au mieux en faisant évoluer ses pratiques.

Nous avons entamé la partie pratique avec notre étude quantitative et qualitative dont nous avons décrit au préalable la méthodologie. Ces deux études ont fait émerger des pratiques et des tendances tant du côté de l'offre que de la demande confirmées par les articles scientifiques faisant état des premières études sur le sujet. Ainsi, plusieurs éléments pertinents : le secteur apparait comme indispensable auprès de la population qui n'a pas rompu le lien, la pandémie fonctionne comme un levier de changement vers des pratiques plus écoresponsables, le secteur n'a de cesse de continuer à travailler parfois même illégalement, la dégustation délocalisée s'est imposée comme la source principale de revenus pour les restaurants et même pour un café de notre échantillon...

La théorie et les études font émerger que la crise de la Covid-19 aura considérablement impacté le secteur Horeca, d'abord du côté des consommateurs qui ont changé leurs habitudes de consommation, mais également, et surtout, du côté des professionnels qui se sont adaptés à un nouveau mode de consommation.

Bien que notre travail nous semble intéressant et ait apporté des éléments nouveaux, grâce à notre enquête qualitative par exemple, il est important d'en souligner les limites. Premièrement, comme nous traitons d'un sujet ultra actuel, il est trop tôt pour avoir du recul afin d'en analyser les conséquences globales et son impact général sur l'Horeca. La reprise se profile à peine et les articles scientifiques ne sont pas encore très nombreux. Toutefois, ceux sélectionnés ont suffi à profiler des chiffres et des tendances qui peuvent présager du visage du secteur dans l'avenir. Deuxièmement, dans notre étude qualitative, un nombre bien plus élevé de répondants aurait rendu l'échantillon plus représentatif et aurait sûrement livré

d'autres informations pertinentes sur les façons de s'adapter, par exemple. Toutefois, les limites de temps, les restrictions pendant le confinement et la disponibilité des responsables ont réduit notre échantillon. Troisièmement, une fois l'enquête quantitative définie, nous en avons diffusé le lien sur Facebook. Force est de constater qu'il y a eu un biais de notre échantillon car il n'est pas représentatif à la population belge : la plupart des répondants étaient des femmes ou des personnes de 20 à 29 ans, à savoir, la plupart de nos « amis » et de leurs « amis » sur le réseau social. Il serait plus éclairé, à l'avenir, de réaliser une enquête plus représentative en variant les canaux de diffusion. Les résultats obtenus sont donc à considérer avec beaucoup de précaution.

Subséquentement, sur la base des études scientifiques et de nos études, nous avons livré nos recommandations afin de se préparer à l'avenir en misant sur la communication, en adaptant l'offre, en utilisant des moyens de gestion et d'organisation, le tout sans négliger les nombreuses aides extérieures.

Les recommandations quant à la communication impliquent des notions marketing telles que le modèle ABC Framework, le Nudge et elles ne s'arrêtent pas aux seuls réseaux sociaux.

L'adaptation de l'offre représente de réelles opportunités. En effet, innover de façon « horizontale » permet d'élargir son offre et donc de toucher plus de clients. Les idées n'ont pas manqué à travers le pays, et même le monde. Nous n'avons pas inventé le concept auquel les milliers de responsables Horeca n'auraient pas pensé, mais nous avons proposé des pistes d'optimisation.

Dans nos recommandations, nous préconisons l'utilisation de nouveaux moyens de gestion et d'organisation : d'abord en effectuant une innovation « verticale » qui permet de réduire les coûts, mais aussi en tenant compte des nouveaux consommateurs que représentent la génération Y et Z pour qui il faudra exploiter la *POP communication*. La formation continue est une piste à exploiter pour l'Horeca : des notions de marketing et des conseils avisés peuvent créer la différence.

Les soutiens extérieurs sont un autre aspect à exploiter. Si les aides financières de notre gouvernement ne vont pas durer *ad vitam aeternam*, il serait constructif d'envisager de faire valoir la poursuite de la baisse de la TVA par exemple. Mais l'État n'est pas le seul soutien auquel l'Horeca peut faire appel : beaucoup de sociétés privées tournent autour du secteur et, en connaissant ses besoins, un professionnel de l'Horeca peut estimer de leur utilité.

Comme nous le disions, nous ne sommes pas encore sortis de cette crise ni même, selon certains experts, à l'abri d'une nouvelle pandémie dans les années à venir. Dès lors, il serait très intéressant d'étudier avec recul l'impact économique de la crise sur le secteur Horeca, les changements dans l'offre et la demande qui ont perduré ou pas, ceux qui n'ont pas été profitables et les conditions de reprise pour en tirer les meilleurs enseignements. Réévaluer les habitudes de consommation permettrait au secteur de s'adapter et de survivre si le même scénario se présentait.

Bibliographie

- Aernoudt, R. (2020). *Coronavirus : Électrochoc pour la Belgique ?* Mardaga.
- Aimé, P. (2020, janvier 3). Nudge Marketing : Définition et Exemples d'applications. *Convertize*. <https://www.convertize.com/fr/nudge-marketing/>, consulté le 6 juin 2021.
- Banque Nationale. (2020, Aout). *L'impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises belges ne disparaît que lentement et les perspectives pour 2021 restent sombres*. <https://www.nbb.be/fr/articles/limpact-de-la-crise-du-coronavirus-sur-le-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-ne?language=nl>, consulté 16 mars 2021.
- Bastiaens, N. (2021, mai). *Mesures de soutien aux entreprises face au Covid-19 (update)*. BDO Belgium. [https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-covid-19-\(update\)](https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-covid-19-(update))
- BeoBank. (2021). *Quelles aides aux entreprises face au coronavirus ? | Beobank*. https://www.beobank.be/fr/professionnel/blog-conseils/des-mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-coronavirus?fbclid=IwAR2T2pxdMBYk8TKO6mBLTfalEhj7ZneYyjrJAUyUhBvxR_ZtYQs1P89bQY, consulté le 30 mai 2021.
- Body, L., & Tallec, C. (2015). *L'expérience client : Le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement*. Eyrolles.
- Bosseler, J. (2020, mai 30). *Déconfinement de l'horeca : Le guide complet des bonnes pratiques*. Le Soir. <https://www.lesoir.be/304086/article/2020-05-30/deconfinement-de-lhoreca-le-guide-complet-des-bonnes-pratiques>, consulté le 16 mars 2021.
- Brice, B., & Jaffe, D. (2014). *Objectif client : Les 7 clés d'une expérience client réussie*. Pearson.
- Butu, A., Brumă, I. S., Tanasă, L., Rodino, S., Dinu Vasiliu, C., Doboş, S., & Butu, M. (2020). The Impact of COVID-19 Crisis upon the Consumer Buying Behavior of Fresh Vegetables Directly from Local Producers. Case Study : The Quarantined Area of Suceava County, Romania. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5485. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155485>.
- Caby, J. (2020, avril 15). *Livraison de repas à domicile : Malgré les succès commerciaux, les investisseurs restent sceptiques*. The Conversation. <http://theconversation.com/livraison-de-repas-a-domicile-malgre-les-succes-commerciaux-les-investisseurs-restent-sceptiques-158892>, consulté le 15 avril 2021.

- Chemoul, A. (2019). *Quelle est l'expérience client attendue dans votre restaurant ?* Lightspeed HQ. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/quelle-experience-client-attendue-restaurant/>, consulté le 6 juin 2021.
- Claude, G. (2019, octobre 30). *L'entretien semi-directif : Définition, caractéristiques et étapes*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>, consulté le 30 mai 2021.
- *Coronavirus (COVID-19)*. (2021). Google Actualités. <https://news.google.com/covid19/map?hl=fr&mid=%2Fm%2F02j71&gl=BE&ceid=BE%3Afr>, consulté le 3 mai 2021.
- Decrop, A. (2020). *Digital Marketing and Communication*.
- FeBed. (s. d.). *Home | FeBeD*. <http://www.febed.be/fr>, consulté le 3 mai 2021.
- Fédération Horeca Bruxelles. (s. d.). *Le secteur Horeca en Belgique • Fédération Horeca Bruxelles*. <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>, consulté le 16 mars 2021.
- Fédération Horeca Wallonie. (s. d.). *Fédération Horeca Wallonie*. à l'adresse <http://horecawallonie.be/horeca/default.aspx>, consulté le 26 avril 2021.
- Fournout, V., friant, G. L., & Hazera, J. (2013). *Emailing, newsletter, sms, réseaux sociaux—Guide complet du marketing direct en ligne*. Maxima Laurent du Mesnil édit.
- François-Le compte, A., Innoncent, M., Kréziak, D., & Prim-Allaz, I. (2020). *Confinement et comportements alimentaires : Quelles évolutions en matière d'alimentation durable ?*
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, n°29(3), 105. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Furuse, Y., Sando, E., Tsuchiya, N., Miyahara, R., Yasuda, I., Ko, Y. K., Saito, M., Morimoto, K., Imamura, T., Shobugawa, Y., Nagata, S., Jindai, K., Imamura, T., Sunagawa, T., Suzuki, M., Nishiura, H., & Oshitani, H. (s. d.). *Clusters of Coronavirus Disease in Communities, Japan, January–April 2020—Volume 26, Number 9—September 2020—Emerging Infectious Diseases journal—CDC*. <https://doi.org/10.3201/eid2609.202272>
- Gomaere, G. (2017, mai 10). Qui sont les profils des générations X, Y et Z ? - Millennials & Génération Z. <https://www.journalducmm.com/>. <https://www.journalducmm.com/generations-x-y-z/>, consulté le 5 juin 2021.
- Google actualités. (2021). *Coronavirus (COVID-19)*. Google Actualités. <https://news.google.com/covid19/map?hl=fr&gl=BE&ceid=BE:fr>, consulté le 5 juin 2021.

- Gurviez, P., & Raffin, S. (2019). *Nudge et Marketing Social : Clés et expériences inspirantes pour changer les comportements*. Dunod.
- Hafez Mansour & Torbuk University. (2021). *Small- Scale Restaurant Resilience In the Time Of Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic*.
- Hamieau Ch. (2020, mars 26). *Un bar autrichien à beer-pong épicentre de contamination au Covid-19 | Malts & Houblons*. <https://maltsethoublons.com/un-bar-autrichien-a-beer-pong-epicentre-de-contamination-au-covid-19/>, consulté le 3 mai 2021.
- Herbint, J.-M., Broutout, B., & Medou, D. (2021, mai 21). *Hausse des tarifs de consommation dans une partie du secteur horeca? BX1*. <https://bx1.be/categories/news/hausse-des-tarifs-des-consommation-dans-une-partie-du-secteur-horeca/>, consulté le 30 mai 2021.
- Hernandez, J. (2020, avril 25). *Coronavirus : Une étude révèle que la climatisation a favorisé la contamination de plusieurs personnes*. Futura. <https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/pandemie-coronavirus-etude-revele-climatisation-favorise-contamination-plusieurs-personnes-80637/>, consulté le 3 mai 2021.
- Huysmans Xavier. (s. d.). *Horeca—Le Moniteur Belge du fonds de commerce et de l'entreprise*. <https://www.lemoniteur.be/documentation/horeca-135.html>, consulté le 31 mars 2021.
- IndemnitéCovid. (2021). *Indemnités Covid-19 | Indemnité Covid*. <http://indemnitecovid.wallonie.be/fr>, consulté le 6 juin 2021.
- Inserm. (2021, mai 10). *Coronavirus et Covid-19*. Inserm - La science pour la santé. <https://www.inserm.fr/information-en-sante/dossiers-information/coronavirus-sars-cov-et-mers-cov>, consulté le 6 juin 2021.
- Isabelle Jaymaert, & Hontoir, T. (2016). *Marketing*.
- Latour, C. (2006, juin 5). *Pourquoi les gens fréquentent-ils votre restaurant ?* Hrimag. <https://www.hrimag.com/Pourquoi-les-gens-frequentent-ils?>, consulté le 30 mai 2021.
- Le secteur Horeca en Belgique • Fédération Horeca Bruxelles. (s. d.). *Fédération Horeca Bruxelles*. <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>, consulté le 3 mai 2021.
- Libre.be, L. (2020, octobre 17). *L'horeca, un foyer important de contaminations? Voici la note à l'origine de la fermeture*. LaLibre.be. <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/l-horeca-un-foyer-important-de-contaminations-vraiment-5f8b5a107b50a66bd8cca1bd>, consulté le 3 mai 2021.

- Loisel, T. (2019). *Étude qualitative—Définition du glossaire*. https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button, consulté le 30 mai 2021.

- Mckeever, A. (2020, mars 3). *Coronavirus : Que se passe-t-il dans votre corps si vous en êtes atteint ?* National Geographic. <https://www.nationalgeographic.fr/sciences/2020/03/coronavirus-que-se-passe-t-il-dans-votre-corps-si-vous-en-etes-atteint>, consulté le 16 mars 2021.

- Mehroliya, S., Alagarsamy, S., & Solaikutty, V. M. (2020). *Customers response to online food delivery services during COVID-19 outbreak using binary logistic regression*. 13.

- Ministère de l'économie, des Finances et de la relance. (2021, avril 22). *Situation économique et financière de la Belgique—BELGIQUE | Direction générale du Trésor*. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BEL/situation-economique-et-financiere-de-la-Belgique>, consulté le 21 mai 2021.

- Neo Restauration, N. (2021). *Ce que la Covid-19 a changé dans nos habitudes alimentaires*. [/article/ce-que-la-covid-19-a-change-dans-nos-habitudes-alimentaires,54558](#)

- Newmedia, R. T. L. (2021, avril 13). *La conséquence inattendue du boom des ventes à emporter : Grosse tuile pour Cédric, restaurateur à Couvin*. RTL Info. <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/nouveau-coup-dur-pour-cedric-dont-le-restaurant-est-ferme-depuis-des-mois-le-prix-des-emballages-a-augmente-de-20--1292580.aspx>, consulté le 26 avril 2021.

- PassionGastronomie, par. (2020, décembre 21). *Les chalets du Tribeca à Gerpinnes*. *Passion Gastronomie*. <https://www.passiongastronomie.be/2020/12/chalets-tribeca-gerpinnes/>, consulté le 26 avril 2021.

- *Plateforme horizon emploi*. (s. d.). https://www.leforem.be/Horizonemploi/pdf/secteur_24.pdf, consulté le 26 avril 2021.

- Renard, S. (2021, mars 2). *Vente à emporter : Comment transformer votre menu*. Lightspeed HQ. <https://fr.lightspeedhq.be/blog/vente-a-emporter-comment-transformer-votre-menu/>, consulté le 26 avril 2021.

- Rentokil. (s. d.). *Sécurité alimentaire Horeca exigée par l'AFSCA | Rentokil Belgique*. Consulté 26 avril 2021, à l'adresse <https://www.rentokil.com/be/fr/securite-alimentaire/hotel-et-restaurants/>, consulté le 26 avril 2021.

- SALENNE, L. (2020, mars 13). *Profil type des utilisateurs selon les réseaux sociaux | SLN*

Web. <https://www.ludosln.net/etude-demographie-reseaux-sociaux-et-usages/>, consulté le 5 mai 2021.

- SPF Économie. (2020). *Étude des faillites et des pertes d'emplois _ SPF Économie*. 5.
- Statbel. (s. d.). *Mortalité* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel/que-faisons-nous/visualisations/mortalite>, consulté le 26 avril 2021.
- Statbel. (2020, juin 18). *Chiffres du tourisme 2019* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-du-tourisme-2019>, consulté le 3 mai 2021.
- Statbel. (2021a, janvier 21). *7.203 faillites ont causé 17.882 pertes d'emplois en 2020* / Statbel. https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/7203-faillites-ont-cause-17882-pertes-demplois-en-2020?fbclid=IwAR0Rf-e_ifNXWO-yI-Le1uOLnuhYnOQrrCYjeR6jfdRSx6nWmeY1djFusGc, consulté le 26 avril 2021.
- Statbel. (2021b, mars 1). *Chiffre d'affaires dans le secteur des services (selon TVA)* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/indicateurs-conjoncturels/chiffres-daffaires/chiffres-daffaires-dans-le-secteur-des-services#figures>, consulté 26 avril 2021.
- Statbel. (2021c, avril 15). *Faillites mensuelles* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles#figures>, consulté le 26 avril 2021.
- Statbel. (2021d, avril 27). *Horeca (Tourisme et hôtellerie)* / Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/horeca-tourisme-et-hotellerie>, consulté le 26 avril 2021.
- Statista. (2020). *Infographie : COVID-19 : où la mortalité est la plus élevée*. Statista Infographies. <https://fr.statista.com/infographie/21819/taux-de-mortalite-coronavirus-par-pays-deces-covid-19-par-habitant/>, consulté le 6 juin 2021.
- Steils, N. (2018). *Etude de marché*.
- The Fork. (2019, août 20). *Business Plan Restaurant : Conseils et exemples* / TheFork Manager. <https://www.theforkmanager.com/fr-be/blog/business-plan-restaurant>, consulté le 8 juin 2021.
- Tiller. (2020, mai 19). *COVID-19—Restaurants et réseaux sociaux : Conseils d'expert pour bien communiquer pendant la crise—Tiller Systems*. <https://www.tillersystems.com/fr/blog/restaurants-et-reseaux-sociaux-conseils-dexpert-pour-bien-communiquer-pendant-le-confinement/>, consulté le 16 mars 2021.
- Toute l'Europe. (2021, avril 26). *Confinement, couvre-feu, restrictions : Que font les pays européens face à la pandémie de Covid-19 ?* [Touteleurope.eu](https://touteleurope.eu).

<https://www.touteleurope.eu/societe/confinement-couvre-feu-restrictions-que-font-les-pays-europeens-face-a-la-pandemie-de-covid-19/>, consulté 10 mai 2021.

- Trading Economics. (2021). *TAUX DE CHÔMAGE - LISTE DES PAYS*. <https://fr.tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate>, consulté le 21 mai 2021.
- Uber Eats. (s. d.). *Devenez restaurant partenaire Uber Eats | Uber Eats*. <https://www.ubereats.com/restaurant/fr-FR/signup>, consulté le 16 mars 2021.
- Zabinski, J. (2018, décembre 17). *Quelles seront les tendances pour l'horeca en 2019?* Foodservice Community. <http://www.foodservicecommunity.be/fr/article/inspiratie/999/quelles-seront-les-tendances-pour-lhoreca-en-2019>, consulté le 06 juin 2021.
- Zidda, P. (2020). *Customer Relationship Management*.

Interview

Restaurants :

- Interview de Mme Chrystel ROBERT, épouse aidante du « Sambre & Meuse », réalisée le 28 avril 2021
- Interview de M. Aurélio PICCICUTO, Patron de « Brasserie de la cour », réalisée le 27 avril 2021
- Interview de M. Tom Tran, Patron de « King Box », réalisée le 3 mai 2021
- Interview Anonyme, Patron de X, réalisée le 5 mai 2021

Cafés :

- Interview de Mme Isabelle Cohart, Patronne de « La Cuve à Bière », réalisée le 5 mai 2021
- Interview de M. Julien Poppe, Patron de « Le Centenaire », réalisée le 19 mai 2021
- Interview de M. Laurent Vandeloise, Patron de « K'fé Club », réalisée le 3 mai 2021
- Interview de Mme Nellan Mastronardi, Patronne de « Brunardi », réalisée le 7 mai 2021

Hôtels :

- Interview de M. Adrien Tavier, Patron de « Bief du moulin », réalisée le 12 mai 2021
- Interview de M. Sébastien Dalla Valle, Directeur de « Auberge de jeunesse de Charleroi », réalisée le 6 mai 2021
- Interview de M. David Echterbille, Manager de « Hôtel Beauregard », réalisée le 6 mai 2021

Annexes

Annexe 1 : Photo manifestation

PERTE	0	>0 à <10	10 à <50	50 et +
Jusqu'à 75% du CA	30.000	60.000	120.000	240.000
Supérieure à 75% du CA	37.500	75.000	150.000	300.000

Annexe 2 : Photo manifestation – Monsieur Olivier Bourgi



Annexe 3: Étude quantitative – Questionnaire Sphinx

Impact du Coronavirus sur le secteur Horeca

Bonjour Madame, Monsieur,

Je suis étudiante en master de Sciences de Gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une étude sur l'impact du Coronavirus sur le secteur Horeca en Belgique.

La première partie de ce questionnaire repose sur des questions plus générales par lesquelles je souhaiterais connaître votre comportement en lien avec le secteur Horeca avant, pendant et après la pandémie. Dans la deuxième partie, vous serez invité.e à me faire part de vos habitudes alimentaires. Ensuite, je vous poserai des questions concernant vos vacances d'été de 2019 à 2020. Et à la fin de ce questionnaire, je vous poserai des questions concernant votre profil démographique.

Merci de me consacrer de votre temps et de répondre aux questions en toute honnêteté. Les réponses sont anonymes.

Secteur Horeca

Dans cette première partie, nous allons vous parler de vos habitudes dans le secteur Horeca.

Pendant le confinement, dans quelle mesure avez-vous changé vos habitudes de dépenses budgétaires, au sein de votre ménage, parmi les catégories suivantes :

	Je dépense beaucoup moins	Je dépense moins	Mes dépenses n'ont pas changé	Je dépense plus	Je dépense beaucoup plus
Produits alimentaires et boissons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hôtels, Restaurants et cafés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vêtements et chaussures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avant la pandémie, combien de fois en moyenne fréquentiez-vous un restaurant par semaine ?

- ☐ Je n'y allais pas (occasionnellement)
- ☐ 1 fois par semaine
- ☐ 2 fois par semaine
- ☐ 3 fois par semaine
- ☐ 4 fois par semaine
- ☐ 5 fois par semaine
- ☐ Tous les jours ou presque

Lors de la réouverture qui a débuté en juin 2020, combien de fois en moyenne fréquentiez-vous un restaurant par semaine ?

- ☐ Je n'y allais pas (occasionnellement)
- ☐ 1 fois par semaine
- ☐ 2 fois par semaine
- ☐ 3 fois par semaine
- ☐ 4 fois par semaine
- ☐ 5 fois par semaine
- ☐ Tous les jours ou presque

☐ Je n'y allais pas (occasionnellement)

☐ 1 fois par semaine

☐ 2 fois par semaine

☐ 3 fois par semaine

☐ 4 fois par semaine

☐ 5 fois par semaine

☐ Tous les jours ou presque

☐ Je n'y allais pas (occasionnellement)

☐ 1 fois par semaine

☐ 2 fois par semaine

☐ 3 fois par semaine

☐ 4 fois par semaine

☐ 5 fois par semaine

☐ Tous les jours ou presque

☐ Je vais me rendre en terrasse

☐ J'attends la réouverture des établissements intérieurs

Maintenant, dans cette deuxième partie, je vais vous poser des questions sur vos habitudes alimentaires.

	Jamais	2 à 3 fois par an	1 fois par mois	1 fois tous les 15 jours	1 fois par semaine	2 à 3 fois par semaine	Tous les jours ou presque
Je cuisine moi-même	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'achète des plats préparés dans le commerce	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je commande à des restaurants des plats à emporter que je vais chercher moi-même	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je commande à des restaurants des plats que je me fais livrer	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Jamais	1 fois par mois	1 fois tous les 15 jours	1 fois par semaine	2 à 3 fois par semaine	Tous les jours ou presque
Restauration rapide/ snack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration traditionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration gastronomique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avant le confinement, à quelle fréquence faisiez-vous appel à un service de plats à emporter/à livrer pour les types de restauration suivants ? :

	Beaucoup moins fréquemment qu'actuellement	Moins fréquemment qu'actuellement	Ni plus, ni moins	Plus fréquemment qu'habituellement	Beaucoup plus fréquemment qu'actuellement
Restauration rapide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration traditionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration gastronomique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

À partir de maintenant, à quelle fréquence comptez-vous faire appel à un service de plats à emporter/à livrer pour les types de restauration suivants ? :

	Beaucoup moins fréquemment	Moins fréquemment	Ni plus, ni moins	Plus fréquemment	Beaucoup plus fréquemment
Restauration rapide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration traditionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauration gastronomique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

À partir de maintenant j'ai l'intention...

Nos habitudes sont en train de reprendre tout doucement **depuis l'ouverture du 8 mai**, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes sur une échelle allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

J'ai l'intention de ..

	Pas du tout d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Tout à fait d'accord
... d'aller davantage au restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de cuisiner plus de repas moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de commander davantage de plats à emporter/livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de consommer davantage de plats préparés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de commander davantage de kits de repas à préparer sur internet (Hello Fresh, e-farmz,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... d'acheter davantage de produits en circuits courts (chez le producteur, paysans artisans, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... d'acheter davantage chez des commerces spécialisés (boucherie, boulangerie, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de faire davantage attention à mon alimentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de consommer plus de boissons alcoolisées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vacances

À travers cette partie, je souhaiterais connaître vos habitudes en termes d'hébergement lorsque vous partez en voyage.

Pendant les vacances d'été 2019, combien de fois en moyenne vous êtes-vous rendu dans un hébergement provenant du secteur de l'hôtellerie ?

- ☐ Jamais
- ☐ 1 fois
- ☐ 2 fois
- ☐ 3 fois
- ☐ 4 fois
- ☐ 5 ou plus

Lors de la période de la réouverture des vacances d'été 2020, combien de fois en moyenne vous êtes-vous rendu dans un hébergement provenant du secteur hôtelier ?

- ☐ Jamais
- ☐ 1 fois
- ☐ 2 fois
- ☐ 3 fois
- ☐ 4 fois
- ☐ 5 ou plus

Concernant les voyages que vous avez effectué **pendant les vacances d'été 2019**, quel type d'hébergement avez-vous utilisé ?

	Hôtel ou motel	Terrain de camping, pour caravanes ou véhicules de loisirs	Autre hébergement loué	Seconde résidence	Hébergement offert gratuitement par des membres de la famille ou des amis	Autre hébergement non loué
Voyage(s) d'une à 3 nuitées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voyage(s) de 4 nuitées et plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concernant les voyages que vous avez effectué **pendant les vacances d'été 2020**, quel type d'hébergement avez-vous fréquenté ?

	Hôtel ou motel	Terrain de camping, pour caravanes ou véhicules de loisirs	Autre hébergement loué	Seconde résidence	Hébergement offert gratuitement par des membres de la famille ou des amis	Autre hébergement non loué
Voyage(s) d'une à 3 nuitées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voyage(s) de 4 nuitées et plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pendant **les vacances d'été 2019**, pour quel motif avez-vous réalisé des voyages d'une nuitée et plus ? Répartissez 100 points parmi les différentes possibilités.

Tourisme d'affaires

Tourisme de loisirs

Pendant **les vacances d'été 2020**, pour quel motif avez-vous réalisé des voyages d'une nuitée et plus ? Répartissez 100 points parmi les différentes possibilités.

Tourisme d'affaires

Tourisme de loisirs

Profil démographique

Finalement, je vous demanderai des informations concernant votre profil démographique.

Quel est votre genre ?

- ☐ Homme
☐ Femme

Quel âge avez-vous ?

De combien de personnes se compose votre ménage, vous compris ? [Par ménage, on entend toutes les personnes qui vivent de manière régulière sous le même toit]

Quelle est votre profession ?

- ☐ Étudiant
☐ Personne au foyer
☐ Sans emploi
☐ Ouvrier
☐ Employé
☐ Cadre
☐ Cadre supérieur
☐ Indépendant
☐ Profession libérale
☐ Retraité
☐ Autre

Dans quelle tranche se situe le revenu mensuel net que vous percevez?

- ☐ Moins de 1500€
☐ Entre 1500€ et 3000€
☐ Entre 3001€ et 4500€
☐ Entre 4501€ et 6000€
☐ Plus de 6000€

Dans quelle mesure diriez-vous que vous avez été impacté par la crise de la covid-19 en termes de revenus ?

	Très impacté (négativement)	Peu impacté (négativement)	Mon revenu n'a pas été impacté	Peu impacté (positivement)	Très impacté (positivement)
Revenus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Guide d'entretien

Du point de vue du personnel du secteur Horeca

Introduction :

Bonjour, je m'appelle Mathilde Fontaine, je suis étudiante en master de Sciences de Gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une étude sur l'impact du coronavirus sur le secteur Horeca en Belgique. Vu votre expérience dans ce domaine, je serais très reconnaissante d'avoir votre avis sur le sujet. Voulez-vous bien me consacrer un peu de votre temps, cela ne prendra que (indiquer le temps moyen) ? Il est bien entendu que je vous garantis l'anonymat de cet entretien.

Tout d'abord, je vais vous demander si vous êtes d'accord pour que cette conversation soit enregistrée, cela nous évitera de devoir prendre des notes et ce sera plus rapide. Si vous le désirez, cet entretien peut rester confidentiel.

Nous allons donc discuter de vos expériences en tant que responsable dans le secteur Horeca. Vous allez nous raconter votre vision des choses. Il n'y a donc ni de bonnes ni de mauvaises réponses. Nous allons commencer par parler du secteur en général, nous parlerons de l'aspect financier de votre entreprise face à la crise, et ensuite des actions marketing mises en place pour vous adapter et maintenir le meilleur chiffre d'affaires possible. Nous terminerons par vos idées d'actions et votre vision de l'avenir.

Déroulement :

Phase de chauffe :

Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de % l'estimez-vous ?

Questions pour restaurants :

- Quel est le nom du restaurant dans lequel vous travaillez ?
- Quel est votre statut dans ce restaurant ?
- Comment en êtes-vous arrivé à travailler dans ce restaurant ?
- OU
- Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre restaurant ?

Questions pour cafés :

- Quel est le nom de votre café dans lequel vous travaillez ?
- Quel est votre statut dans ce café ?
- Comment en êtes-vous arrivé à travailler dans ce café ?

OU

- Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre café ?

Questions pour hôtels :

- Quel est le nom de votre hôtel dans lequel vous travaillez ?
- Quel est votre statut dans cet hôtel ?
- Comment en êtes-vous arrivé à travailler dans cet hôtel ?

OU

- Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre hôtel ?

Phase d'approfondissement :

Suite à ces restrictions sanitaires, l'Horeca se situe en première ligne de l'impact négatif de l'économie... Cela fait maintenant 15 mois que vous devez adapter votre méthode de travail et tenter de garder la tête hors de l'eau ... Pour cela, j'aimerais savoir comment vous avez adapté votre méthode de travail.

Thème 1 : Actions mises en place

- Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?
 - o Si oui, quelles sont les actions que vous avez mises en place pour maintenir un chiffre d'affaires du mois de mars au mois de mai 2020 ?
- Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ?
- Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place précédemment ?
- Étiez-vous préparé à un deuxième confinement lorsque le secteur Horeca a dû fermer en Octobre 2020 ?
- Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? (autres que pour le premier confinement)
- Avez-vous abandonné certaines de ces actions ?
 - o Si oui, pour quelles raisons ? (logistiques, peu rentable...)
- Quelles sont les actions mises en place par la concurrence que vous n'envisagez pas ou qu'il vous a été impossible de mettre en place ? Pour quelles raisons ?
- Quelle est l'action la plus rentable ?
- Quelle est l'action la moins rentable ?
- Quelle est l'action la plus coûteuse ?
- Quelle est l'action la moins coûteuse ?

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Suite à la réouverture du mois de juin au mois d'octobre 2020 du secteur Horeca, des mesures sanitaires strictes ont été mises en place...Comment avez-vous vécu cette réouverture ?

- Est-ce que votre entreprise a bien fonctionné du mois juin au mois d'octobre ?
 - o Plus ou moins bien que pendant vos ouvertures habituelles ?
- Comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général à la réouverture en juin ?
- Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

- Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?
- Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?
- Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe ?
- Avez-vous été averti d'un cas Covid qui vous aurait obligé à contacter des clients ?
- Est-ce que les besoins et habitudes de vos clients ont changé ? (rapidité, plus grande table, les enfants, organisation d'évènement, ..)
- Avez-vous dû régulièrement rappeler à l'ordre vos clients ?
- Comment avez-vous vécu ce rôle de « gendarme » ?

Thème 3 : Perte financière

- À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?
- Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de % ?)
- Quelles aides avez-vous demandées ?
 - o *Droit passerelle*
 - o *Report de paiement des lois sociales*
 - o *Report cotisation société*
 - o *Augmentation des avantages des VA*
 - o *Exonération fiscale pour les aides*
 - o *Primes de fin d'année*
 - o *Réduction de la tva*
 - o *Non-paiement cotisation Afssa*
 - o *Primes de fin d'années payées par l'Onem*

Phase de conclusion

- Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place ?
- Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?
- Quelles actions allez-vous maintenir après la crise ?

Pour terminer, je vais vous demander quelques informations d'ordre pratique qui faciliteront le classement et l'analyse de cette interview.

Nom :

Société :

Adresse :

Fonction dans l'entreprise (secteur) :

Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

- Combien de personnes travaillent dans votre établissement ?
- Combien de couverts/personnes pouvez-vous accueillir en moyenne (avant la crise sanitaire) ?

Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Formation (diplôme(s)) :

Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Annexe 5 : Une cuve à bière



Annexe 6 : Tableau profil des interviewés

Répondant	Âge	Sexe	Profession	Type d'établissement
Chrystel Robert	44 ans	F	Professeur	Restaurant Le Sambre & Meuse : cuisine française
Aurélio Piccicuto	25 ans	H	/	Restaurant Brasserie de la Cour : brasserie
Tom Tran	41 ans	H	Comptabilité	Restaurant King Box : cuisine rapide
X	65 ans	H	/	Restaurant X : cuisine espagnole
Isabelle Cohart	55 ans	F	Régendat en littérature	Café Cuve à Bière : café traditionnel
Nella Mastronardi	45 ans	F		Café Brunardi : salon de dégustation de thé et de thé

Julien Poppe	30 ans	H	Évènementiel	Café Le Centenaire : café de bières spéciales
Laurent Vandeloise	35 ans	H	/	Café K'fé Club : café traditionnel
David Echterbille		H	L'hôtellerie et de pâtissier- chocolatier	Hôtel Beauregard
Sébastien Dalla Valle	45 ans	H	Formation de tourisme et d'auditeur qualité- hébergements	Auberge de Jeunesse Charleroi
Adrien Tavier	45 ans	H	/	Le Bief du Moulin : restaurant - hébergement

Annexe 7 : Étude qualitative - Interviews

Interview du restaurant King Box avec Tom Tran

Nom et prénom : Tran Tom

Nom de l'établissement : King Box

Adresse : 244, avenue de Philippeville 6001 Charleroi - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom du restaurant dans lequel vous travaillez ?

Tom Tran : King Box

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce restaurant ?

Tom Tran : Je suis le patron.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Tom Tran : Nous sommes 4 personnes.

Mathilde Fontaine : Combien de couverts serviez-vous, en moyenne, avant la crise sanitaire ?

Tom Tran : C'est difficile pour moi de répondre à cette question, car c'est un genre de snack, avec des plats à emporter et des livraisons. Nous avons une salle où les clients peuvent manger sur place sans service à table. Ils viennent chercher leurs plats au comptoir et ils vont s'installer. Il y a une vingtaine de places.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde : Depuis combien de temps êtes-vous dans le secteur ?

Tom Tran : Avant, j'étais chef comptable. Le King Box en lui-même est ouvert depuis 5 ans. Ensuite, nous avons changé d'établissement au mois d'octobre 2019. Ici, je fonctionne également avec un Food Truck depuis janvier 2021.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Tom Tran : Étant donné que je fais principalement un service de livraisons et service à emporter, j'ai pu continuer à travailler en fermant la partie restauration sur place. Par rapport aux autres qui ont complètement fermé leur restaurant, je n'ai pas à me plaindre. J'ai pu continuer à travailler malgré tout.

En termes de chiffre d'affaires, nous avons été impactés pour plusieurs raisons :

- La première est que les gens ne pouvaient plus manger sur place, donc ils ne venaient plus.

- La deuxième est le service livraisons et à emporter. On travaillait beaucoup avec les entreprises, les écoles... Pour ce qui est des entreprises, les personnes travaillaient chez eux et étant donné qu'ils n'étaient pas avec leurs collègues, ils n'avaient pas spécialement envie de commander pour eux-mêmes. De plus, pour livrer, nous demandons un minimum de 40 €, c'est pourquoi ils ne commandaient pas. Quand on travaille en entreprise, on demande toujours bien à un de ses collègues d'aller manger quelque part et comme il n'y avait plus cette dynamique sociale, les gens ne sortaient pas, ne pouvaient pas sortir pour manger.

En termes de chiffre d'affaires, nous avons perdu toute cette partie.

Heureusement, pour rattraper ce manque à gagner, nous avons mis en place un Food Truck. Il avait déjà été pensé depuis l'ouverture de King Box dans le Business Plan. Le temps que King Box grandisse, qu'on mette les choses en place, qu'on investisse... Le Food Truck est arrivé au bon moment pendant le Coronavirus, en janvier de cette année. Comme nous pouvions travailler de cette manière-là, on a mis ça en place.

Le Coronavirus a accéléré la mise en place du Food Truck. Grâce à cela, nous avons pu récupérer une partie du chiffre d'affaires, car on a augmenté une sorte de point de vente. On se déplace, on se met sur le bord de la route. Les gens s'arrêtent et mangent chez eux. C'est comme cela qu'on arrive à boucler notre budget normalement.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pourcent l'estimez-vous ?

Tom Tran : Si je n'avais pas eu le Food Truck, c'est sincèrement 50% de mon chiffre d'affaires.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ? Quelles sont les actions que vous avez mises en place ?

Tom Tran : Lorsque le Coronavirus est arrivé, ça faisait à peine 4 mois qu'on était ouverts dans le nouveau bâtiment. Nous étions donc en pleine croissance du chiffre d'affaires. Ensuite, ça s'est arrêté net à cause de la crise sanitaire. Nous avons continué à travailler via le service de livraison et le service à emporter, mais malgré tout, nous avons perdu en chiffre d'affaires. On a adapté nos horaires et le personnel. Nous avons les aides de la Région wallonne et les aides fédérales qui permettaient de combler les trous, mais nous n'avons pu faire autre chose que ces deux services.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ? Est-ce que vous avez vu une différence ou vu que l'endroit n'était pas connu par tous, votre établissement a mis du temps à reprendre ?

Tom Tran : Oui, ça a changé, mais ça n'a pas duré longtemps. Ça a duré 4 mois. On a récupéré un peu de clientèle de passage qui venait manger sur place, mais ce n'était pas non plus énormément. Les entreprises ne retravaillaient pas toutes dans leurs bâtiments. On en avait, mais beaucoup moins.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? Autres que pour le premier confinement ?

Tom Tran : Non, c'était exactement la même chose, dans le sens où, étant donné que nous travaillons principalement avec les plats à emporter et les livraisons, ça n'a pas changé. C'est la même chose pour moi, le premier et le deuxième confinement.

Mathilde Fontaine : Quelle est l'action la plus rentable entre la vente à emporter et les livraisons ? Et entre la vente à emporter, les livraisons et le Food Truck ?

Tom Tran : La vente à emporter est plus rentable que les livraisons. Et avec le Food Truck, c'est vraiment du 50 - 50. Parfois, le Food Truck est plus rentable et d'autres fois, le point de vente physique l'est. Simplement, ça dépend d'un endroit à un autre, où le Food Truck est situé et ça dépend également de la météo. La grosse différence entre le Food Truck et le restaurant est que pour le Food Truck nous avons un point de vente réduit. À notre restaurant, nous avons une carte plus étoffée.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

Tom Tran : Non, je ne pourrai pas rouvrir.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Tom Tran : Non, pour moi non, car j'avais fait le nécessaire en termes de plexis et de distanciations. Nous avons réduit le nombre de places dans notre salle de restaurant. Pour nous, c'était assez facile, ce n'était pas une grosse contrainte. En termes d'hygiène, de protocoles, de masques, de gel, ce n'était pas difficile, car nous ne sommes pas nombreux.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ? Avez-vous dû faire le gendarme ?

Tom Tran : Non, pas du tout. Les gens étaient très respectueux. Quand ils devaient attendre, même parfois dehors, ils attendaient sans râler.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe ?

Tom Tran : Ma compagne et moi avons été atteints du Covid. Pendant 3 semaines, je n'étais vraiment pas bien. Du coup, nous avons dû fermer alors qu'on pouvait rester ouverts. Nous avons dû fermer l'établissement pendant 1 mois.

Mathilde Fontaine : Avez-vous été averti d'un cas Covid qui vous aurait obligé à contacter des clients ?

Tom Tran : Non et personnellement quand je l'ai eu, je me suis mis directement en quarantaine. Nous avons, également, posté un message sur les réseaux sociaux. Avant de rouvrir, j'ai fait les tests que je devais faire. Une fois que tout ça est passé, j'ai été entièrement transparent envers mes clients.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Tom Tran : C'est difficile de répondre, car avant la Covid, nous étions en pleine ascension, car nous venions d'acheter le bâtiment. C'était nouveau... J'ai eu la première crise, donc nous

étions à moins 50% du chiffre d'affaires et maintenant avec le Food Truck nous avons rattrapé cette perte.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles été suffisantes pour couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pourcent ?)

Tom Tran : Pour couvrir les frais oui, car nous ne sommes pas une grosse structure avec un gros loyer. Ça a été suffisant, mais pas pour gagner notre vie, heureusement qu'on n'a pas de grosses infrastructures. Avec ces aides, ça nous a permis de rester la tête hors de l'eau.

Mathilde Fontaine : Avez-vous reçu toutes les aides ?

Tom Tran : Oui, j'ai tout reçu.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place ?

Tom Tran : Oui, j'aimerais bien retravailler un peu plus ce qui est livraisons, car je dois changer mon fusil d'épaule dans le sens où il y a les services de livraisons du genre : Take Away, Deliveroo, UberEats, ...

Peut-être que s'il y avait un troisième confinement, je devrais travailler avec ces services, car les gens sont habitués de commander par là.

Ici, nous sommes en train de développer quelque chose en interne : la possibilité de commander en ligne, chose qu'on ne faisait pas avant.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Tom Tran : Sincèrement, je suis très positif car je sais que tôt ou tard, on va rouvrir. Même si je ne sais pas rouvrir le 8 mai, le concept me permet tout de même de travailler. Dans le sens où c'est un concept facile, repas chauds équilibrés, ça remplace un repas le vendredi soir. Les clients sont contents, ils mangent du frais. Nous avons un concept qui permet d'évoluer. Dans les 6 mois, on avait l'intention de lancer un deuxième Food Truck, mais malheureusement, la crise est quand même présente. La commande du Food Truck a donc été reportée. Nous le recevons fin d'année. Nous allons en ouvrir un deuxième, mais plus tard.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview sur Brasserie de la Cour avec Aurélio Piccicuto

Nom et prénom : Piccicuto Aurélio

Nom de l'établissement : Brasserie de la Cour

Adresse : 43, rue Tumelaire 6000 Charleroi - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom du restaurant dans lequel vous travaillez ?

Aurélio Piccicuto : Brasserie de la Cour

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce restaurant ?

Aurélio Piccicuto : Je suis patron.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Aurélio Piccicuto : En tout, avec la cuisine et la salle, nous sommes 8 personnes.

Mathilde Fontaine : Combien de couverts serviez-vous en moyenne avant la crise sanitaire ?

Aurélio Piccicuto : Je sais recevoir 40 à 50 couverts par service. Sachant que, parfois, par soir, je fais 2 à 3 services.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'Horeca et depuis combien de temps avez-vous ouvert votre propre restaurant ?

Aurélio Piccicuto : J'ai ouvert à 22 ans et je travaille dans l'Horeca depuis l'âge de 15 ans. Donc, j'avais 5 ans d'expérience avant d'ouvrir mon établissement.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Aurélio Piccicuto : Catastrophique à tout niveau. Financièrement, la trésorerie est vide et on a des aides insuffisantes par rapport à nos charges mensuelles fixes. Moralement, on a envie de revoir nos clients, revoir des gens, donc ça devient difficile de ne voir personne et de ne pas pouvoir exercer notre passion.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Aurélio Piccicuto : Pour moi, mon chiffre d'affaires a diminué de plus de 84%.

Mathilde Fontaine : Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre restaurant ?

Aurélio Piccicuto : À la base, j'ai fait des études de comptabilité et je travaillais comme étudiant dans des restaurants. Ensuite, je n'ai jamais lâché le domaine. J'ai eu un beau poste en tant que responsable de salle dans un restaurant de la région et puis j'ai eu l'idée de lancer mon propre restaurant.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?

Si oui, quelles sont les actions que vous avez mises en place pour maintenir un chiffre d'affaires du mois de mars au mois de mai 2020 ?

Aurélio Piccicuto : Pendant le premier confinement, on a mis en place du take-away. Ça marchait assez bien donc ça allait.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ?

Aurélio Piccicuto : Oui, on a suivi tous les protocoles sanitaires qui nous étaient demandés et on s'est adaptés, mais on a perdu énormément de places. Par exemple, des personnes ont dû mettre des plexis, moi je n'ai pas dû, mais j'ai perdu des tables à midi et au soir, vu que j'avais moins d'espace.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place précédemment ?

Aurélio Piccicuto : Non, une fois qu'on est ouvert, on arrête le take-away. Quand on travaille, on n'a plus le temps de travailler à emporter donc on a stoppé pendant la réouverture.

Mathilde Fontaine : Étiez-vous préparé à un deuxième confinement lorsque le secteur Horeca a dû fermer en octobre 2020 ?

Aurélio Piccicuto : Pas du tout, malheureusement.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? (autres que pour le premier confinement)

Aurélio Piccicuto : Vu que nous avons arrêté le take-away, nous avons tout de même fait des actions pour la Saint-Valentin et pour Pâques, par exemple. C'est tout, car nous étions en arrêt complet.

Mathilde Fontaine : Avez-vous abandonné certaines de ces actions ?

Aurélio Piccicuto : On a tenté de relancer le take-away au début, mais ce n'était plus comme au premier confinement. Les gens étaient lassés et s'étaient habitués à cuisiner, donc ça n'a plus fonctionné. Nous avons arrêté.

Mathilde Fontaine : Le take-away n'a donc pas été rentable pour vous ?

Aurélio Piccicuto : Quand j'ai fait les calculs, c'est pour ça que je n'ai pas continué au deuxième confinement, j'ai remarqué que ce n'était pas rentable du tout.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Est-ce que votre entreprise a bien fonctionné du mois juin au mois d'octobre ?

Aurélio Piccicuto : Au mois de juin, je crois que c'est un mois qui en valait deux. On a vraiment cartonné. Après, je n'ai pas une cuisine qui se déplace facilement donc, les emportés, c'est normal que ça ne fonctionnait pas. Dès qu'on a rouvert en juin, c'était la folie, nous avons eu un gros pic d'activité.

Mathilde Fontaine : Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

Aurélio Piccicuto : Le souci, c'est que moi, je n'ai pas de terrasse. Donc, ici, j'ai fait la demande pour avoir les autorisations, mais ce ne sera pas prêt pour le 8 mai, que j'aie une réponse positive ou négative. Tous ceux qui auront une terrasse auront un gros pic pour le 8 mai, mais pas personnellement.

Mathilde Fontaine : Donc, c'est sûr vous ne ferez pas une ouverture le 8 mai ?

Aurélio Piccicuto : Non, pas moi.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Aurélio Piccicuto : Ce n'était pas un frein. Cependant, on a dû mettre moins de tables avec plus de personnel. Il a fallu faire la police dans le restaurant, désinfecter les tables, les chaises, les toilettes, etc. Ça nous coûtait plus d'argent avec moins de rentrées. On a su s'adapter, mais financièrement, c'était un frein.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?

Aurélio Piccicuto : J'ai dû faire le gendarme, ce qui n'était pas évident car on a une clientèle où on connaît un petit peu tout le monde à Charleroi. Il fallait toujours rappeler à chacun de porter son masque pour les déplacements pour éviter les amendes en cas de contrôle. Ce n'était pas évident.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe ou dans vos clients ?

Aurélio Piccicuto : Que ce soit moi ou mon personnel, nous n'avons pas eu le coronavirus. On a fait un tracing client, comme le gouvernement nous le demandait, mais on n'a eu aucun retour. Donc, j'ai des tas de feuilles avec le tracing client où je n'ai pas eu de nouvelles. Ça n'a servi à rien.

Mathilde Fontaine : Est-ce que les besoins et habitudes de vos clients ont changé ? (rapidité, plus grande table, les enfants, organisations d'événements...)

Aurélio Piccicuto : C'est comme s'il n'y avait rien eu. Je dirais même qu'ils étaient en manque de fête donc c'était un peu plus festif malgré les distances que nous devons garder.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Aurélio Piccicuto : Il est difficile de dire comme je n'ai pas vraiment fait les calculs. Mais les chiffres sont énormes. On fait, habituellement, presque 1 million d'euros de chiffre d'affaires. Ici, nous avons fait une bulle pendant un an donc, c'est catastrophique.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

Aurélio Piccicuto : Pas du tout. On a même dû réinjecter des fonds personnels dans la société pour qu'elle survive. Nous avons même mis de nos économies dedans. Donc quand on reprendra, on redémarrera à zéro.

Mathilde Fontaine : Quelles aides avez-vous demandées ?

Aurélio Piccicuto : Mon comptable s'est occupé de tout demander au niveau des indemnités. On a tout perçu jusqu'à présent.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une ou plusieurs action(s) que vous souhaiteriez encore mettre en place ?

Aurélio Piccicuto : Non, car si j'en avais, ce sont des actions que j'aurais déjà mis en place au deuxième confinement. Ce serait compliqué d'avoir un troisième confinement, car je ne sais pas si on survivra à une troisième vague.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Aurélio Piccicuto : Si on peut déjà recommencer à travailler d'ici le mois de juin, juillet et qu'il n'y a plus de confinement, je pense que ça ira, on retravaillera. Les gens ont besoin de sortir et d'aller au restaurant. Nous sommes un restaurant qui travaille assez bien. Donc, dans les 6 mois, je vois très bien les choses, mais pour l'instant, c'est compliqué de s'imaginer.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps et d'avoir répondu à mes questions.

Interview sur le restaurant Le Sambre & Meuse avec Chrystel Robert

Nom et prénom : Chrystel Robert

Société : Le Sambre & Meuse

Adresse : 2, rue Edmond Schmidt 6280 Gerpinnes - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Femme du gérant (patron Laurent Lambert)

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom du restaurant dans lequel vous travaillez ?

Chrystel Robert : Le Sambre & Meuse

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce restaurant ?

Chrystel Robert : Je suis la femme du gérant. Je suis employée.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Chrystel Robert : 15 personnes

Mathilde Fontaine : Combien de couverts serviez-vous, en moyenne, avant la crise sanitaire ?

Chrystel Robert : 150 couverts par service.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Comment êtes-vous arrivée dans l'Horeca et depuis combien de temps ?

Chrystel Robert : Mes parents avaient l'entreprise et je suis née dedans. J'y travaille depuis que je suis toute petite. On a repris la taverne il y a 20 ans et le restaurant il y a 15 ans. Je suis enseignante et je suis active au sein de l'entreprise, car je m'occupe de tout ce qui est administratif, la comptabilité, la gestion du personnel, les horaires et tout ce qui est organisation nettoyage, etc., et en grosse période, je suis barman.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Chrystel Robert : Moralement, c'est la pire crise qu'on ait eu à traverser. Le premier confinement, on a pris ça comme de petites vacances, car on était déjà fatigué, c'est un secteur compliqué le secteur Horeca. Le premier mois, ça nous a fait du bien. Le deuxième mois, une petite remise en question. Le troisième mois, les finances commençaient déjà à se faire sentir. Ensuite, on s'est remis au travail, on n'a pas désempilé lors de la réouverture, on a cartonné. Nous n'avons pas eu le temps de nous poser la question : « Qu'est-ce qu'il va se passer au mois de septembre/octobre ? ».

La deuxième fermeture est arrivée subitement. On ne s'y attendait absolument pas ! On ne s'est pas attendu à la première fermeture, ça comme tout le monde, mais la deuxième encore

moins. Ils nous ont d'abord dit qu'on fermait 3 semaines et à l'heure actuelle nous sommes toujours fermés. On est à presque 7 mois pour le deuxième confinement sans aucune perspective. Alors, moralement, c'est compliqué parce qu'on ne sait pas vers quoi on va... On est toujours dans l'expectative. Le moral joue en fonction de notre situation financière. On est une grosse entreprise avec des frais fixes énormes. On a entre 15 et 20000 € de frais fixes chaque mois avec : les crédits pour l'achat de bâtiments, les rentings, les leasings du matériel, les assurances, l'énergie, la caisse enregistreuse, etc. Dans l'Horeca, chaque année, on réinvestit, car une fois qu'on génère du bénéfice et si on n'investit pas, on remet aux contributions. Nous sommes un établissement qui est là depuis des années et à la base, on avait une très belle trésorerie. Depuis 14 mois, on puise chaque mois dedans et on puise entre 15 000 et 20 000 € tous les mois, car les aides de l'État sont insuffisantes. De mémoire, à présent, on a reçu 22 000 €. Si on regarde, par mois, en fonction de ce que nous devons payer, tous les mois, on s'endette de 13 000€. On a cette chance d'avoir un take-away qui fonctionne bien, qui vient couvrir quelques frais, mais on ne rentre tout de même pas dans nos frais tous les mois.

Notre société reste saine, elle n'est toujours pas déficitaire, car nous sommes créatifs, nous savons réinventer, créer... Avec le take-away, on arrive à tout cumuler. On n'a aucune dette de TVA, ONSS, je n'ai fait aucun report. J'ai tout payé au fur et à mesure, contrairement à d'autres établissements Horeca. On va recommencer comme à zéro au niveau de la trésorerie. Ce sont les 15 pires mois de notre vie, c'est pire que des problèmes personnels que nous avons vécus personnellement. J'ai la chance de travailler à l'école également, ce qui me permet de respirer, même si ce secteur est aussi impacté.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Chrystel Robert : Sur toute l'année 2020, c'est difficile de dire, car nous avons très bien repris de juin à octobre. Juillet, août, septembre, nous n'avons jamais fait de si beaux chiffres. On a super cartonné ! Finalement, l'année 2020 est une très bonne année pour nous. Mais il y a tout de même une perte de chiffre d'affaires.

Si nous parlons des périodes de confinement, nous sommes à plus de 80 % de perte, mais on a compensé par le take-away. Cependant, nous n'avons pas commencé directement, car le Gouvernement n'était pas clair avec nous par rapport aux aides. Je dirais plutôt indemnités, car ils prennent notre outil de travail. Pour la partie taverne, c'est 10 mois complets de fermeture pour 2020, donc nous avons fait une bulle. Je ne perçois qu'une aide pour l'ensemble du bâtiment, ce qui n'est pas le cas en Flandre et ce n'est pas le cas dans les pays frontaliers.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ? Quelles sont les actions que vous avez mises en place pour maintenir un chiffre d'affaires du mois de mars au mois de mai 2020 ?

Chrystel Robert : Au premier confinement, nous n'avons fait que le take-away et sur les réseaux sociaux je suis assez dynamique. On s'est réinventés, car on avait déjà une carte de pizzas à emporter avec laquelle on fonctionne à l'année et ici, on a lancé les plats à emporter,

ce que nous ne faisons pas avant. Nous avons fait des menus pour les fêtes de fins d'année, etc.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place précédemment ?

Chrystel Robert : Ce n'était pas possible, car quand on a rouvert, on a ouvert avec une telle faim des consommateurs de venir dans nos établissements que ce n'était pas possible de combiner take-away pour les plats et servir les clients dans le restaurant. Par contre la demande de Take Away durant cette période a diminué. Cependant le Take Away des pizzas j'ai continué.

Mathilde Fontaine : Étiez-vous préparés à un deuxième confinement lorsque le secteur Horeca a dû fermer en octobre 2020 ?

Chrystel Robert : Comme dit précédemment, pas du tout.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? (autres que pour le premier confinement)

Chrystel Robert : Non juste le take-away. Nous avons même plus travaillé au deuxième confinement.

Mathilde Fontaine : Quelles sont les actions mises en place par la concurrence que vous n'envisagiez pas ou qu'il vous a été impossible de mettre en place ? Pour quelles raisons ?

Chrystel Robert : Notre Take Away fonctionne bien et nous rapporte quand même bien par rapport à d'autres établissements avec lesquels je suis en contact. Quand ils me donnent leurs recettes, nous avons beaucoup de chance. Si mes concurrents ont pu se réinventer, tant mieux pour eux. On est dans cette perspective, par rapport aux chalets mis en place au Tribeca, je me dis que s'ils ont eu cette chance de pouvoir le faire, ils ont raison. Si j'avais eu l'opportunité d'avoir un domaine privé derrière mon jardin, j'aurais fait la demande pour avoir des chalets. Je trouve qu'ils se sont bien réinventés. Chaque personne qui a pu se réinventer a bien fait. Comme ce n'est pas terminé, on devra encore plus se réinventer.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général à la réouverture en juin ?

Chrystel Robert : C'était une très chouette ambiance. Nous avons déjà une clientèle locale, donc, c'est familial. Notre équipe au restaurant, c'est familial aussi. Les gens étaient contents de se retrouver. C'était un peu difficile aussi pour l'équipe, car nous avons beaucoup travaillé, c'était presque tout le temps un coup de feu de juin à septembre du lundi au dimanche.

Les gens avaient besoin d'aller au restaurant. On a un peu peur de reprendre, car nous avons le paramètre « météo ». S'il fait mauvais, les gens ne viendront pas au restaurant.

Du côté taverne, on a eu du mal à gérer l'afflux de personnes, car on devait faire respecter les distanciations sociales, les règles sanitaires : être assis, pas de service au bar, port du masque pour se déplacer... On a dû faire le gendarme tout le temps. Je n'ai pas eu d'agressivité de la clientèle, mais à un moment donné, elle n'écoute plus. De ce fait, on rentre en conflit avec les autorités de police donc c'est compliqué.

Je trouve que la fermeture des terrasses à 22 heures, pour cette réouverture, c'est trop tôt, minuit aurait été bien. Dépasser minuit, ça n'aurait tout de même pas été possible avec les règles sanitaires.

Mathilde Fontaine : Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

Chrystel Robert : J'ai eu un chiffre un peu plus précis hier, il y a 45 % des établissements qui ont une terrasse en Wallonie et dans les 45 % tous les restaurateurs ne vont pas ouvrir, car certains n'ont que 2 tables. Pour ceux qui ouvriront, on va devoir concentrer toute la demande donc on risque d'avoir beaucoup de gens. Ce sera d'office moins festif, car les règles sanitaires sont plus strictes : 4 personnes, distanciation 1,50m... Et si on regarde le cryptogramme sur les affiches, le petit policier est ajouté pour montrer qu'il y aura plus de contrôles. Le premier confinement, on n'a pas été tellement contrôlé. Ici, je suis sûre qu'on va être très fort contrôlé. En tant que professionnels de l'Horeca, nous regardons à tout ça.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Chrystel Robert : C'est un frein, car on perd de l'espace, de la convivialité dans l'établissement. Ça coûte de l'argent... Notre prime de 5 000 €, elle est passée dans les plexis, le gel désinfectant etc. Pour un distributeur de gel, ça coûte 150 € mensuels. On a le système électrique avec le design marketing autour, le fléchage, le nettoyage, c'est très coûteux.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe et clients ? Avez-vous été averti d'un cas Covid qui vous aurait obligé à contacter des clients ?

Chrystel Robert : C'est la question qui nous fâche. On a des listes, des listes de tracing et nous n'avons pas été contactés une seule fois. Donc, mes clients n'ont pas eu la Covid, en tout cas, pas à ma connaissance. Dans mon personnel, personne n'a eu la Covid.

Mathilde Fontaine : Est-ce que les besoins et habitudes de vos clients ont changé ? (rapidité, plus grande table, les enfants, organisations d'événements ..)

Chrystel Robert : Au restaurant, les habitudes n'ont pas vraiment changé. Au début, nous faisons 2 services le soir, nous avons beaucoup de distanciation, mais c'était très embêtant, car les clients chez nous, prennent leur temps. Les gens réservaient pour 18h30, mais à 22h, ils étaient toujours là. Il y avait la file devant la porte, ce n'était plus possible. Nous avons arrêté de faire 2 services le soir.

Du côté café, ça a plus changé. Vu qu'on avait une heure de fermeture imposée, les jeunes, au lieu d'arriver à 23h00 chez nous, ils arrivaient à 19h30. Ils venaient plus tôt pour profiter jusqu'à la fin. Ce qu'il faut se dire, c'est qu'un client qui a 100 € dans sa poche, il le dépensera avant minuit. Si on lui dit qu'on ferme à 03h00, il les dépensera avant 03h00. L'heure n'a pas d'impact sur ce qu'il dépense. Ça n'a pas eu d'impact au niveau de nos recettes par client.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Chrystel Robert : On est à 1 600 000 € de chiffre d'affaires pour le café et le restaurant en temps normal. On est sans doute à moins 70 %. Je vais demander à mon comptable. C'est compliqué, car on a cartonné pendant la réouverture.

Quand on est un petit village, on est privilégié. J'ai parlé avec un restaurateur de Bruxelles qui, lui, vivait du tourisme et des lunchs d'affaires. Il y a l'Horeca qui crève, mais qui crève bien. À Bruxelles, certaines personnes crèvent.

Je vais essayer de t'envoyer les aides que j'ai reçues par e-mail.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Chrystel Robert : (les larmes aux yeux) C'est impossible de se projeter, je me vois fermer. Fermer car on n'est pas sorti de la pandémie et le gouvernement n'a pas de plan B pour l'Horeca. Il est persuadé qu'on est vecteur du virus et donc, ils n'ont pas investi plus dans les soins de santé. Ils misent tout sur la vaccination. Il faut se dire que tout le monde ne veut pas se faire vacciner. Il y a encore des variants qui arrivent et ils vont revenir avec nous de vacances.

Comme ils n'ont pas de plan B, ils vont fermer l'Horeca, les musées, les salles de sports, etc. C'est ce qui fait du bien aux gens... Ils ne vont pas essayer de fermer chaque secteur 1 mois pour voir d'où ça vient. Ils pensent que c'est notre secteur. Les recettes fiscales que l'Horeca ne rentre pas, les consommateurs, l'argent qui ne dépense pas dans les restaurants, ils l'ont investi dans leur maison, dans les grandes surfaces, sur Internet... Les gens n'ont pas épargné. Ces recettes se sont déplacées ailleurs, donc pour eux c'est peanuts. Ils n'hésiteront pas à nous fermer.

Mathilde Fontaine : Quelles actions allez-vous maintenir après la crise ?

Chrystel Robert : Le take-away des pizzas comme habituellement pendant les ouvertures.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview sur un restaurant anonyme avec une personne anonyme

Nom : Anonyme

Société : X

Adresse : X

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom du restaurant dans lequel vous travaillez ?

Anonyme : Je préférerais rester anonyme pour cette interview.

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce restaurant ?

Anonyme : Je suis le patron.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Anonyme : À la base nous étions considérés comme un service traiteur, mais vu que mon activité a pris de l'ampleur, j'ai fait appel à un cuisinier. Nous sommes donc 2.

Mathilde Fontaine : Combien de couverts serviez-vous en moyenne avant la crise sanitaire ?

Anonyme : Nous pouvons accueillir 25 à 30 personnes.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Depuis combien de temps êtes-vous dans l'Horeca ?

Anonyme : Depuis 45 ans, minimum.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Anonyme : Si on avait écouté les conseils de l'État, avec les aides, ça représente 50% des frais fixes. On a 50% de manque à gagner, ça dépend les maisons. Moralement, je fais partie des gens qui ont connu des hauts et des bas, mais, en tant qu'indépendant, on essaie de surmonter les problèmes. Ce qui est triste, c'est que nous ne savons pas ce qui est fait de demain. Les politiciens ne savent pas eux-mêmes ce qu'il faut faire. On se moque du peuple.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Anonyme : Mon chiffre d'affaires a baissé de 50%.

Mathilde Fontaine : Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre restaurant ?

Anonyme : J'aime le contact social, j'aime cuisiner également. J'ai voulu me lancer dans l'aventure.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?

Si oui , quelles sont les actions que vous avez mises en place pour maintenir un chiffre d'affaires du mois de mars au mois de mai 2020 ?

Anonyme : Quand on est indépendant et qu'on voit la caisse enregistreuse fermée, on se demande rapidement ce qu'il se passe. Je ne vais tout de même pas aller dans mes économies pour venir travailler, ça n'a pas de sens. J'ai analysé la situation et je me suis retroussé les manches très vite, en acceptant des tables à servir. J'acceptais environ 15 personnes par jour. Quand je voyais que ça prenait trop d'ampleur, je fermais quelques jours. Je suis considéré comme restaurant clandestin, mais je n'ai jamais exagéré avec énormément de personnes. De plus, j'ai une clientèle très fidèle. Quand toute sa vie on a servi, on a du mal à dire « non » aux gens censés. J'ai également fait des plats à emporter, surtout pour le week-end.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ?

Anonyme : Oui, parce que malgré tout, j'espérais que la situation s'améliore. Mais du coup, mon chiffre d'affaires n'a pas beaucoup augmenté, car on a dû retirer des tables, accepter moins de personnes, fermer plus tôt, etc. Heureusement, je n'ai pas trop investi en fonction des mesures sanitaires, j'ai pris un minimum, mais mon espace n'est pas grand. De 30 places, je suis descendu à 20 places.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place précédemment ?

Anonyme : Pour mes plats à emporter oui.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? (autres que pour le premier confinement)

Anonyme : Non, j'ai continué avec les tables clandestines et les plats à emporter. Pour les plats à emporter, cela fonctionne très bien. Pour les tables, ce sont les mêmes personnes donc, ils sont demandeurs, souvent pour le week-end également. Si j'avais dû ouvrir pour le service traiteur, j'aurais eu moins 80% de chiffre d'affaires.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Est-ce que votre entreprise a bien fonctionné du mois juin au mois d'octobre ?

Anonyme : Oui, c'est évident. J'ai la chance d'avoir une clientèle fidèle et censée, qui vient pour moi. Cependant, je faisais tout de même attention à la sécurité de mes clients et s'il y avait trop de monde, je refusais pour ne pas qu'ils soient les uns sur les autres.

Mathilde Fontaine : Vous n'avez pas de terrasse, comment aller vous faire pour l'ouverture du 8 mai ?

Anonyme : Je vais continuer mes tables clandestines et mon service traiteur. De plus, je pense que ce sont des conneries, qu'on se fout de nous. Un restaurateur de métier ne va pas ouvrir

son restaurant comme cela. Gagner de l'argent en faisant des frais, ce n'est pas possible. On dépend trop du temps en Belgique. Le restaurateur qui travaille avec des produits frais ne sait pas gérer.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Anonyme : Ça a été difficile, oui. Lorsque les gens sont assis, et qu'ils doivent se lever pour aller aux toilettes, ils ne remettent pas leurs masques. Personne ne respectait ça.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?

Anonyme : Ils arrivaient tous avec un masque, mais au fur et à mesure de la soirée les gens se relâchent. Personnellement, je suis aussi un peu aussi négligeant par rapport à ça.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe et dans vos clients ?

Anonyme : Non et ceux qui l'ont attrapé, par politesse, ne sont pas venus.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Anonyme : Réel de manque à gagner, nous parlons de 50 000 € de bénéfice.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

Anonyme : Oui, pour couvrir uniquement les frais mais pas pour vivre.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place ?

Anonyme : Non ,non, je continuerais comme cela.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Anonyme : Les clients vont arriver et auront envie de se laisser aller, de profiter... Les gens qui sont dans les restaurants clandestins boivent beaucoup plus que d'habitude.

Je suis depuis tellement longtemps indépendant...mais on sent qu'on a un malaise, et on espère, bien évidemment, que ça ira pour l'avenir. Si pas, je continuerai les actions que j'ai mises en place, je ne veux pas toucher à mes économies.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview du café La Cuve à bière avec Isabelle Cohart

Nom et prénom : Isabelle Cohart

Nom de l'établissement : La Cuve à bière

Adresse : 68, boulevard Jacques Bertrand 6000 Charleroi - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patronne

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Isabelle Cohart : J'ai deux établissements et en tout ils sont cinq.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes pouviez-vous accueillir en moyenne, avant la crise sanitaire, dans votre établissement ?

Isabelle Cohart : 24 personnes en terrasse et 50 personnes à l'intérieur.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Depuis combien de temps êtes-vous dans l'Horeca ?

Isabelle Cohart : Cela fait 31 ans que je suis patronne, mais j'y travaillais déjà avant. J'ai commencé à travailler en 1985 en tant qu'étudiante. J'ai fait un régentat en littérature et j'ai arrêté en deuxième année pour me consacrer entièrement dans l'Horeca.

Mathilde Fontaine : Vous avez travaillé également dans la restauration ou uniquement dans des cafés ?

Isabelle Cohart : Non, non uniquement dans les cafés. J'ai toujours travaillé là où je suis.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Isabelle Cohart : Moralement, ça a été très compliqué, car j'y ai mis toute ma jeunesse, toute ma carrière dans mon établissement. Mes clients sont devenus des copains, mes copains sont devenus des amis... Vu que je n'ai pas beaucoup de famille, c'est une partie de ma famille ! Du jour au lendemain, ne plus avoir de contact social, ça a été très difficile.

Financièrement, nous pouvons dire que dans une vie liée à l'Horeca, tout n'est pas toujours en apothéose, il y a des hauts et des bas. De plus, les aides qu'on a eues n'étaient pas spécialement suffisantes. Il y a encore des choses que je devrai payer, une fois cette pandémie arrêtée et le secteur rouvert...

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84 % son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Isabelle Cohart : Pendant les fermetures, j'ai eu un chiffre d'affaires égal à zéro. Personnellement, pendant la réouverture de juin à octobre, je n'ai pas eu de perte, car j'ai ouvert un autre établissement sur la place la plus festive de Charleroi. J'ai sauvé la Ville-Haute, qui est maintenant en pleins travaux grâce à la Ville-Basse. Comme j'ai deux entités au lieu d'une, mon chiffre d'affaires est stable.

Mathilde Fontaine : Quel est le nom de votre café dans lequel vous travaillez ?

Isabelle Cohart : La Cuve à bière

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce café ?

Isabelle Cohart : Je suis patronne.

Mathilde Fontaine : Comment en êtes-vous arrivé à travailler dans ce café ?

Isabelle Cohart : Cela fait 31 ans que je suis patronne, mais j'y travaillais déjà avant. J'ai commencé à travailler en 1985 en tant qu'étudiante.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?

Isabelle Cohart : Pour un café, il est difficile de faire des actions.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place précédemment ?

Isabelle Cohart : Vu que nous n'avons pas fait d'action, nous avons mis des actions en place pour la réouverture. Nous nous sommes un peu renouvelés, nous avons revu les horaires, le personnel, nous avons fait plus de petites restauration...

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ? (autres que pour le premier confinement)

Isabelle Cohart : Pour le deuxième confinement, j'ai créé une ASBL pour essayer de redynamiser le Centre-Ville de Charleroi. Je ne vais, dans le futur, en tirer aucun profit. La ville sera plus chouette à visiter. Si nous arrivons à faire des concerts, des brocantes, cela peut amener, pour plus tard, de la gaieté à la ville. Le but, c'est essayer de redynamiser le secteur Horeca et que tout le monde en tire profit.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Lors de la réouverture de juin à octobre, comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général ?

Isabelle Cohart : C'était mitigé, car ça dépend de la clientèle. À la Ville-Haute, nous recevons une clientèle plus âgée donc nous avons encore des gens qui avaient peur de sortir. Par contre, à la Ville-Basse, c'est plus festif donc les gens étaient présents tout en respectant les règles sanitaires.

Quand nous avons eu le deuxième confinement, ça a été la catastrophe.

Mathilde Fontaine : Vous ne vous attendiez pas à un deuxième confinement ?

Isabelle Cohart : Un petit peu quand même... Enfin, peut-être pas à une fermeture complète, je m'attendais à une dureté des mesures sanitaires.

Mathilde Fontaine : Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

Isabelle Cohart : Je pense que les gens ont vraiment besoin de liens sociaux, surtout les jeunes. Je pense que ça va faire du bien à tout le monde.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Isabelle Cohart : Oui.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?

Isabelle Cohart : Oui, très difficile et surtout le week-end. Nous sommes une ville festive donc nous devons gendarmiser. On a eu la police avec nous qui nous aidait en cas de besoin. Elle nous aidait à fermer à la bonne heure par exemple. Les gens veulent toujours un dernier verre. L'heure imposée de 22 h pour l'ouverture du 8 mai, c'est très tôt, car les clients doivent quitter à 21 h 30. Nous savons que les gens vont terminer leurs soirées dans les privés. C'est difficile, car nous ne sommes pas restaurateurs, donc les gens viennent avant et après un restaurant. Pendant le confinement, en tant que cafetier, nous n'avons pas pu faire le take-away, car nous ne vendons pas à manger, donc nous ne pouvons pas vendre d'alcool.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe et dans vos clients ?

Isabelle Cohart : Non.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Isabelle Cohart : Comme j'ai le deuxième établissement et que je l'ai ouvert le 8 juin, je ne sais pas, je n'ai pas de repères.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État, ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de % ?)

Isabelle Cohart : Non.

Mathilde Fontaine : Avez-vous reçu toutes les aides que vous pouviez avoir ?

Isabelle Cohart : Oui, mais, c'est difficile, car je n'ai qu'un numéro de TVA. Donc, je reçois une fois les aides pour les 2 établissements. Les primes de la Région wallonne sont faites en fonction de la TVA. Il faut souligner tout de même qu'à Charleroi, nous avons eu des primes en fonction de la superficie des établissements et du nombre de personnels. Je pense que ce n'est pas le cas dans toutes les villes.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place ?

Isabelle Cohart : Pour moi, ce ne serait pas possible d'y arriver avec un troisième confinement. Ce serait la catastrophe. Moralement, j'ai été soutenue par mes enfants et mon mari qui

étaient beaucoup là, mais si j'avais été seule, je ne sais pas ce qu'il se serait passé. De plus, je suis quelqu'un de pas très optimiste.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Isabelle Cohart : J'ai du mal à me projeter. Il faut pour cela que nous puissions rouvrir l'intérieur de nos établissements et retrouver une vie normale. Je pense que tant qu'on n'a pas un pourcentage de personnes vaccinées en Belgique, rien ne va changer.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé de votre temps.

Interview sur le café Le Centenaire avec Julien Poppe

Nom et prénom : Julien Poppe

Nom de l'établissement : Le Centenaire

Adresse : 216, avenue du Centenaire 6061 Charleroi - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom de votre café dans lequel vous travaillez ?

Julien Poppe : Le Centenaire

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce café ?

Julien Poppe : Je suis patron.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre établissement ?

Julien Poppe : On est quatre à travailler à temps plein.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes pouviez-vous accueillir, en moyenne, avant la crise sanitaire ?

Julien Poppe : Cela dépend, en hiver, on a la place pour accueillir une trentaine, quarantaine de personnes. En été, on a en plus de l'intérieur, une terrasse d'une vingtaine de personnes.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Avez-vous toujours travaillé dans l'Horeca ? Depuis combien de temps êtes-vous dans le secteur Horeca ?

Julien Poppe : J'étais beaucoup dans l'évènementiel. J'ai travaillé pour des événements à Charleroi, notamment, pour Vanilla Sky... Des événements comme la Bai Side, des mariages... un peu à gauche à droite. Ensuite, j'ai eu l'opportunité de reprendre le café Le Centenaire il y a deux ans.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Julien Poppe : Moralement, c'était un peu plus dur... Financièrement, heureusement que nous avons eu les aides de l'État, sinon, je pense que je ne serais plus là aujourd'hui.

Mathilde Fontaine : En 2020, j'ai pu constater que le chiffre d'affaires du secteur Horeca a diminué de 84 %. À combien, plus ou moins, estimez-vous votre perte en termes de pourcentages ?

Julien Poppe : Je dirais aux alentours de 60-65 % de perte.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ? Avez-vous mis des actions en place pour continuer à travailler ?

Julien Poppe : Oui, j'ai déjà vendu tout mon stock de bières où on offrait des verres à bières spéciales. Ça a tellement bien fonctionné que j'ai pu plus ou moins travailler « normalement ». J'avais une commande toutes les semaines chez mon fournisseur.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place lors de la réouverture de juin 2020 ?

Julien Poppe : Non, ça a tellement été l'engouement à la réouverture que je n'ai pas pu continuer cette activité-là en plus.

Mathilde Fontaine : Pour mieux travailler à la réouverture, avez-vous mis plus de choses en place qu'habituellement ?

Julien Poppe : Oui, quand j'ai repris le café, il n'y avait pas de terrasse. J'ai, donc demandé à mon fournisseur d'avoir des palettes pour pouvoir agrandir ma terrasse avec des palettes.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler lors du deuxième confinement ? (autres que pour le premier confinement)

Julien Poppe : Oui. J'ai repris la vente de bières spéciales mais ça ne prenait pas comme au premier confinement. Donc, je me suis renseignée un peu et j'ai investi dans une dizaine de cuves à bière. On peut mettre autant de la pils que de la bière spéciale et je mettais ça à disposition des clients.

Mathilde Fontaine : Ça consiste en quoi une cuve à bière ?

Julien Poppe : Alors, c'est une cuve où on peut mettre 3,8 litres de liquide dedans. Que ce soit des bières ou un apéritif. Personnellement, je le fais beaucoup avec de la bière. Ça fonctionne comme une pompe de débit.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général à la réouverture de juin ? Avez-vous bien travaillé ? Mieux ou moins bien qu'habituellement ?

Julien Poppe : Ça a été l'engouement total ! On a été fort présents sur les réseaux sociaux, on s'est fait fort connaître pour la vente de bières spéciales et on a gagné, je dirais, une vingtaine, trentaine de clients en plus.

Mathilde Fontaine : Est-ce que vous vous attendiez à un deuxième confinement ?

Julien Poppe : Non.

Mathilde Fontaine : Est-ce que l'ambiance a été la même à l'ouverture du 8 mai ?

Julien Poppe : Je dirais même que c'était encore plus. L'engouement était plus là. La réouverture était un samedi, j'avais un parking où on pouvait mettre une dizaine de voitures que j'avais fait fermer pour respecter les distanciations sociales et c'était rempli !

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients, d'avoir le rôle de gendarme autant à la première réouverture qu'à la deuxième ?

Julien Poppe : Aller aux toilettes avec le masque, se désinfecter les mains en rentrant, non. Maintenant, plus les soirées avancent et plus c'était compliqué, pour certaines tables de respecter le mètre cinquante de distance.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Julien Poppe : Oui, c'était et c'est toujours un coût pour moi ! On a investi dans des plexis alors que maintenant, ils sont dans mon garage, on ne peut plus les utiliser. Sans parler du gel hydroalcoolique, c'est un investissement pour nous assez conséquent.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe et dans vos clients ?

Julien Poppe : Dans mon équipe, je n'ai eu personne. Dans mes clients, je n'ai pas reçu de coup de fil du moins pour prévenir qu'il avait la Covid.

Mathilde Fontaine : Selon vous, le tracing n'aurait servi à rien ?

Julien Poppe : En tout cas, je n'ai pas reçu de coup de fil.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Julien Poppe : En termes de chiffres, je dirais, 100 000 € - 110 000 € de chiffre d'affaires.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

Julien Poppe : Non, comme je vous ai expliqué, cela fait deux ans que j'ai repris café. J'ai des prêts à la banque, j'ai mon loyer... et ça été compliqué de joindre les deux bouts. Heureusement que j'ai trouvé le système de cuve et la vente de bières spéciales.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État, les reports de paiements et les droits passerelles et les autres aides avez-vous pu en bénéficier ?

Julien Poppe : Les reports, je ne les ai pas faits suite aux conseils de mon comptable. Et tout ce qui est primes Covid et droits passerelle passaient dans mon café. J'ai reçu toutes les aides que je pouvais avoir.

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez mettre en place si imaginons on rentrait dans un troisième confinement ?

Julien Poppe : Je rachèterais davantage de cuves car il y a eu un tel engouement là-dessus. Il y a une dizaine de cuve qui tournent deux à trois fois semaine donc il y a un roulement qui se fait et il y a de la demande pour ça aussi.

Mathilde Fontaine : Et depuis la réouverture, il y a encore de la demande pour les cuves ?

Julien Poppe : Oui, beaucoup !

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Julien Poppe : Ça dépend de la crise sanitaire...

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview sur le café Brunardi avec Nella Mastronardi

Nom et prénom : Nella Mastronardi

Nom de l'établissement : Brunardi

Adresse : 17, rue du Bultia 6280 Gerpinnes - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patronne

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom de votre café dans lequel vous travaillez ?

Nella Mastronardi : Brunardi

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce café ?

Nella Mastronardi : Je suis patronne.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre établissement ?

Nella Mastronardi : En tout, nous sommes 5.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes pouviez-vous accueillir, en moyenne, avant la crise sanitaire ?

Nella Mastronardi : Nous sommes à 100 personnes à peu près.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Depuis combien de temps êtes-vous dans le secteur Horeca ?

Nella Mastronardi : Ça fait 5 ans que nous sommes ici... Sinon, nous n'avions pas d'expérience dans le secteur Horeca.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Nella Mastronardi : Financièrement, il y a tout de même une perte même si nous avons pu rester ouverts. Nous avons une perte de 60 % du chiffre d'affaires. Les tables n'existaient plus, tout pouvait se prendre à emporter, mais forcément c'est plus pareil. Les gens ne venaient plus. Nous avons tout de même gardé la vente de thés et de cafés. C'était une chance, pour nous, de continuer à travailler.

Moralement, au début ça allait, car il faisait bon, la météo était tout de même en notre faveur. Ensuite est arrivé le deuxième confinement, ça a été très compliqué. Les journées étaient plus courtes. Nous avons vraiment vu la différence entre les deux confinements à partir de janvier 2021. Avant décembre, les gens faisaient tout de même des cadeaux malgré tout, ils essayaient d'agir. C'était à un point où je me demandais s'il y avait des personnes, car je ne voyais même plus de voitures dans la rue.

Mathilde Fontaine : Comment en êtes-vous arrivé à ouvrir votre café ?

Nella Mastronardi : Avant, nous étions dans le secteur de l'automobile, dans un garage. C'est un domaine très compliqué, les gens n'étaient jamais satisfaits. L'environnement souvent négatif. Nous en avons également marre du personnel, beaucoup de personnel. Ils étaient souvent absents pour un oui ou pour un non. Nous, nous étions toujours là, à travailler, quelle que soit notre santé. Nous étions 40.

Ensuite, nous avons réfléchi à que faire avec le terrain que nous avons devant chez nous. Nous nous sommes dit « Pourquoi ne pas ouvrir quelque chose ? ». Mon mari est passionné de cafés et moi personnellement du thé. Ensuite, nous avons loué un local un peu plus loin, à côté de la boulangerie, pour essayer et ça a très bien fonctionné. Nous avons donc construit en parallèle et voilà où nous sommes aujourd'hui.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ? Avez-vous mis des actions en place pour continuer à travailler ?

Nella Mastronardi : Comme nous avons une petite épicerie sur le côté, nous avons pu continuer à travailler sur le côté. J'ai essayé de trouver de petits articles sympas faits maison. De plus, les gens nous font confiance donc, reviennent acheter chez nous. Nous avons également fait la vente à emporter, mais nous nous sommes vraiment développés dans la fine épicerie. Nous avons également fait la livraison des petits déjeuners le samedi et le dimanche.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les actions que vous avez mises en place lors de la réouverture de juin 2020 ?

Nella Mastronardi : Oui oui, nous avons toujours continué et on va continuer à séparer la petite épicerie et le café. On ne va plus mettre de table dans l'épicerie en tout cas pour l'été. Pour l'hiver, on avisera pour que les gens puissent choisir leurs produits facilement et discuter de l'autre côté.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler lors du deuxième confinement ? (autres que pour le premier confinement)

Nella Mastronardi : On a développé une roulotte, ça attire le monde. Les gens ne se rendent plus compte que nous sommes ouverts. On a aussi mis un panneau pour dire qu'on était ouverts, car les gens n'osaient pas venir. Parfois, quand la lumière était allumée, on me demandait si c'était tout de même ouvert... Nous avons arrêté les petits déjeuners, on avait fait un montage dans la voiture pour préparer le café minute pour les clients, mais la machine est tombée en panne.

Mathilde Fontaine : Est-ce que ça a été rentable de laisser uniquement l'épicerie ouverte ?

Nella Mastronardi : Pour nous oui, car on n'a pas beaucoup de personnel.

Mathilde Fontaine : Qu'est-ce qui a été le plus rentable pour vous ? Les petits déjeuners ou l'épicerie ?

Nella Mastronardi : Je pense que vendre en magasin était plus rentable. Le client, quand il est dans l'épicerie, est plus vite attiré à acheter autre chose. Nous sommes aussi présents

commerciallement pour faire goûter de nouvelles choses que quand on va aux livraisons, c'est juste ce que le client a commandé, c'est tout.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général à la réouverture de juin ? Avez-vous bien travaillé ? Mieux ou moins bien qu'habituellement ?

Nella Mastronardi : La première semaine, ça a très bien fonctionné. Mais ensuite, il y a eu des gens qui sont partis en vacances. Il a fallu s'adapter à ce paramètre-là aussi. Les premiers 15 jours, il y a eu tout de même beaucoup de monde. Ensuite ça s'est étalé.

Mathilde Fontaine : Pensez-vous que l'ambiance sera la même à l'ouverture de mai ?

Nella Mastronardi : Le problème ici, c'est que le facteur météo intervient également, ce qui est différent de l'année passée. Tout va dépendre de la météo et je pense que la pandémie va revenir.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Nella Mastronardi : On a dû séparer les tables. Le gel, le masque, ça devient une habitude donc non. On a dû par contre adapter nos produits.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe et dans vos clients ?

Nella Mastronardi : Au premier confinement, oui. Il était venu à table et il a dit être venu chez nous mais on n'a aucun appel par rapport au tracing. Nous avons pris les mesures nécessaires. Dans nos familles aussi mais pas dans le personnel.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients, d'avoir le rôle de gendarme ?

Nella Mastronardi : Oui, car nous avons une clientèle relativement villageoise, des habitués, c'est compliqué de leur dire « vous ne pouvez pas », « votre masque »...

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Nella Mastronardi : Je n'ai pas calculé, je ne sais pas.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pourcent ?)

Nella Mastronardi : Pour la partie « café », j'ai pu tout de même avoir le droit passerelle. Donc oui, ça nous a aidés à couvrir, mais tout juste. J'ai su tout juste payer ces frais.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Nella Mastronardi : Il faut être prudents et il faut toujours penser au cas où si ça referme. Il nous faut toujours une roue de secours et essayer de penser plus loin. Comment développer l'épicerie, utiliser notre roulotte pour faire Drive In ou autres.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interviex sur le café K'fé Club avec Laurent Vandeloise

Nom et prénom : Laurent Vandeloise

Nom de l'établissement : K'fé club

Adresse : 8, rue du Pont 6200 Châtelet - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise : (5 ans d'expérience)

Mathilde Fontaine : Quel est le nom de votre café dans lequel vous travaillez ?

Laurent Vandeloise : K'fé Club

Mathilde Fontaine : Quel est votre statut dans ce café ?

Laurent Vandeloise : Je suis patron.

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre café ?

Laurent Vandeloise : Je suis principalement seul et j'ai trois autres personnes, trois pensionnés qui me donnent un coup de main durant les jours de marché.

Mathilde Fontaine : Combien de clients pouviez-vous, en moyenne, accueillir avant la crise sanitaire ?

Laurent Vandeloise : À l'intérieur, on a plus ou moins 45-50 places avec le comptoir et à l'extérieur, 40 places hors mesures Covid.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Comment êtes-vous arrivé à travailler dans ce café?

Laurent Vandeloise : Je l'ai repris à mon parrain qui l'avait depuis 1973. Je l'ai repris le 1^{er} avril 2016.

Mathilde Fontaine : Depuis combien de temps êtes-vous dans le secteur Horeca ?

Laurent Vandeloise : Quelqu'un de la famille avait un café et je l'ai tenu avec lui, car je me suis retrouvé sans emploi. Ensuite, j'ai trouvé un autre boulot. Mon parrain m'avait toujours dit : « Si un jour je dois remettre, ce sera à toi ». Plus tard, il m'a remis le café.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Laurent Vandeloise : Ça a été très compliqué avec plein de questions en tête, dont une : « Allons-nous continuer ou pas ? » Les gens qui sont dans l'Horeca depuis 15, 20 ans ont de l'argent sur le côté. Moi, en 5 ans, je n'ai pas réussi. Je me suis fait aider par ma famille au niveau financier. Je me suis, également, un peu réinventé en faisant du take-away durant le jour du grand marché.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Laurent Vandeloise : Nous, il a été diminué de 60% en 2020, car de juin à octobre, nous avons très bien travaillé. Avec les autres mois de fermeture, au point de vue de la comptabilité, on a fait 40% de notre chiffre d'affaires.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?

Laurent Vandeloise : Durant le premier confinement, je n'ai rien fait, car je ne savais pas vers où j'allais me diriger.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ?

Laurent Vandeloise : Oui vraiment !

Mathilde Fontaine : Étiez-vous préparé à un deuxième confinement lorsque le secteur Horeca a dû fermer en octobre 2020 ?

Laurent Vandeloise : Pas du tout, c'est le pourquoi cette fois, je me suis réinventé et j'ai fait du take-away ainsi qu'une ou deux ventes flash pour liquider les boissons qui allaient être périmées. On ne vendait pas au prix qu'on achetait mais au moins on liquidait notre stock pour ne pas avoir trop de pertes.

Mathilde Fontaine : Avez-vous mis de nouvelles actions en place pour continuer à travailler ?

Laurent Vandeloise : Nous avons mis en place le take-away, 1 jour par semaine durant le grand marché de 7h30 à 13h30. Les maraîchers étaient demandeurs.

Mathilde Fontaine : Est-ce que ça a été rentable pour vous de proposer le service take-away 1 fois par semaine ?

Laurent Vandeloise : Les trois premières semaines, il a fallu le temps que les clients le sachent. Ce n'était pas spécialement rentable mais ça renouait le contact social que l'on avait avec nos clients.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Comment définiriez-vous l'ambiance et le sentiment général à la réouverture en juin ?

Laurent Vandeloise : C'était beaucoup de questionnements, mais nous on avait tout mis de notre côté. On a installé des plexiglass, mon comptoir était tout un plexiglass... Le but était que les gens se sentent en sécurité. On a même eu des clients d'autres établissements qui sont venus et se sentaient en sécurité dans mon établissement.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Laurent Vandeloise : Oui ça a été énormément de boulot, d'investissement en temps, mais aussi en argent. Il faut savoir qu'avec la première prime que nous avons eue de 5000 €, j'ai utilisé 3750 € de plexiglass et de désinfectant.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?

Laurent Vandeloise : Je vais dire que c'était plus difficile à faire attention pour les plus âgés que pour les plus jeunes. Même si les plus âgés ne sortaient pas encore beaucoup et que les plus jeunes ne se rendaient pas encore compte, je pense, de l'impact de la maladie. Entre eux, ils s'embrassaient, se serraient dans les bras, etc. On ne s'attendait pas à reprendre les plus âgés et moins les jeunes. Les gens ont fait attention le premier mois et ensuite, se sont plus relâchés. Lorsque les gens se laissaient plus aller, nous avons dû beaucoup faire le gendarme lorsque les clients allaient à la toilette.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans vos clients ?

Laurent Vandeloise : J'en ai eu un seul mais nous l'avons su grâce à du bouche-à-oreille. Nous avons prévenu les personnes avec qui cette personne était à table.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

Laurent Vandeloise : On a perdu énormément de festivités. Cela a eu un très gros impact sur notre café. Nous avons à mon avis perdu 150000€ à 200000€. C'est triste, car c'est de l'argent qu'on ne retrouvera plus jamais.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

Laurent Vandeloise : Non pas du tout, nous souhaiterions avoir les 15% comme en Flandre également.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y-a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place ?

Laurent Vandeloise : On penserait peut-être à faire des packs cadeaux comme d'autres ont pu faire.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Laurent Vandeloise : Si on est ouverts, je pense que ça ira. Le premier mois va, selon moi, être festif. Je pense qu'il y aura du monde lors de la réouverture. Ensuite, je pense qu'on aura une petite stagnation.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview sur l'Hôtel Beauregard avec David Echterbille

Nom et prénom : David Echterbille

Nom de l'établissement : Hôtel Beauregard

Ville et code postal : 1, avenue Baron de Moreau B-5000 Namur - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Manager

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans l'hôtel dans lequel vous travaillez ?

David Echterbille : En tout, 9 personnes sans compter le restaurant. Pour le restaurant, nous avons 4, 5 personnes.

Mathilde Fontaine : Combien de chambres avez-vous dans votre hôtel ?

David Echterbille : 47 chambres.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Quel est le nom de votre hôtel dans lequel vous travaillez ?

David Echterbille : L'hôtel Beauregard

Mathilde Fontaine : Depuis combien dans temps, travaillez-vous dans cet hôtel ?

David Echterbille : Je travaille depuis 13 ans.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Au vu de la situation avec la crise sanitaire, comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

David Echterbille : Juste pour vous expliquer... Par rapport à notre hôtel, nous avons fermé le 19 mars 2020 jusque fin juin. Il faut savoir que l'hôtellerie n'a jamais dû fermer. Nous avons décidé de fermer car d'une part, notre casino devait fermer et on travaille beaucoup avec eux. D'autre part, à Namur, il n'y avait plus d'évènement donc nous avons vraiment vu une baisse de la clientèle. Nous nous retrouvions avec 3 chambres, 2 chambres par nuit...ce qui n'est pas viable pour nous. Nous avons donc décidé de fermer.

À la base, on nous avait dit que ça n'allait durer que 2 semaines. Tout le personnel a été mis au chômage économique, nous avons limité les coûts et on a eu de l'aide de nos fournisseurs. Ceux avec qui on avait un contrat, on avait déjà négocié des suspensions de contrat ; niveau charges, on a su les limiter durant cette première période. Ensuite, nous avons rouvert du 1^{er} juillet jusque fin septembre, pendant 4 mois. Nous avons plus ou moins bien tourné, les

touristes étaient au rendez-vous. Tout le monde avait envie de sortir après ce premier confinement. Niveau chiffres, nous étions vraiment bien. Nous n'étions pas à égalité avec l'année précédente, mais c'était tout de même encourageant.

Nous sommes fermés depuis novembre, ça fait plus de 6 mois. Il y a certains fournisseurs qui ont fait des gestes, mais pas tout le monde. Nous avons des coûts fixes et ça, c'est très compliqué à gérer.

Au niveau financier, heureusement que nous faisons partie d'un groupe donc, on a les reins solides. Si ce n'était que l'hôtel, je ne sais pas si on aurait pu rouvrir un jour. On n'a pas assez de liquidité pour tenir face à une aussi grande fermeture. Le loyer par exemple, il appartient à la ville, donc la ville a bien voulu nous le suspendre. C'est le plus gros des budgets qui a été coupé, mais pour le reste, c'était vraiment compliqué.

Moralement, pendant le premier confinement, ça a encore été. On avait une bonne relation avec l'équipe, on se contactait régulièrement, on se lançait des petits défis... il y avait une chouette dynamique. Mais pour le deuxième confinement, on a vu que les gens ont commencé à se détacher du travail, à vraiment rentrer dans un fatalisme, à moins prendre de nouvelles, à moins se connecter sur nos groupes, etc., et également de ma part. De plus, quand on n'a aucune perspective de reprise, c'est un peu compliqué... On espère rouvrir en juin quand le casino et le restaurant auront repris.

Mathilde Fontaine : Vous ne comptez pas rouvrir si le casino ne reprend pas ?

David Echterbille : Ca dépend, on pourrait rouvrir une semaine ou deux avant, si on voit que Namur reprend bien. Quand on regarde les réservations, il n'y en a pas assez pour que nous rouvrions. Quand nous avons des clients, durant cette année, c'est souvent des Bongos, des chèques cadeaux... On en a beaucoup pour le moment. Beaucoup de réservations ont été annulées. Avant, nous avions également des personnes qui venaient pour leur business. Les gens réservent au jour le jour. C'est ce que nous avons eu à la réouverture en juillet, tout se faisait au jour le jour. C'est fini de prévoir longtemps à l'avance les réservations. C'est très compliqué pour nous de prévoir notre personnel. Nous n'avons aucune vision.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84% son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

David Echterbille : 2020, c'était plus ou moins 50%, je dirais même un peu plus, 55%.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période ?

David Echterbille : Donc à la base, quand le casino a fermé, je militais pour garder l'hôtel ouvert, car je voyais les réservations qui restaient encore. Nous avions des groupes, je me suis dit qu'on ne devait pas lâcher les groupes, ça suffirait. Tout ce que nous avions prévu a été annulé à une vitesse incroyable. De plus, les gens pensaient pouvoir se déplacer, mais, au premier confinement, ce n'était pas le cas. Les mesures étaient plus drastiques. Donc là, après une semaine, j'étais convaincu : on ferme, ça ne sert à rien d'ouvrir. C'était la bonne solution pour le premier confinement. Pour le deuxième, là aussi nous avions des groupes et les déplacements étaient plus autorisés. On s'est posé beaucoup de questions. Nous nous sommes dit que nous n'allions peut-être rouvrir ou que les week-ends, ce genre de chose...

Mais au final, tout s'est annulé, même les groupes. Nous travaillons avec beaucoup d'événements par exemple le cyclocross à la citadelle, alors ils n'ont annulé qu'une seule partie de l'événement, mais c'est la partie où les gens venaient chez nous. Il n'y avait rien de bon à prendre. Notre plus grand événement de l'année, c'est les fêtes de solidarité à Namur. Ça a été annulé en 2020, c'est annulé pour 2021 donc pour 2022, nous verrons bien.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez été autorisé à rouvrir en juin 2020, est-ce que cela a été un soulagement pour vous ? Est-ce que les clients étaient plus festifs, ils cherchaient peut-être plus d'ambiance ?

David Echterbille : Oui, de juillet à octobre, on voyait que les gens avaient besoin de parler. Ils prenaient beaucoup de temps à parler avec les réceptionnistes. On voyait vraiment qu'ils étaient restés enfermés chez eux longtemps. Ils avaient cette envie de communiquer à nouveau, de parler, d'échanger. Tous les jours, nous échangeons sur la Covid, mais on parlait également de tout et de rien. Les gens avaient besoin de sortir de chez eux.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et travailler avec les règles sanitaires imposées ?

David Echterbille : Oui, c'était très compliqué de s'approvisionner. Au début, il n'y avait de stock nulle part. Encore une fois, heureusement qu'on faisait partie d'un groupe et que le groupe a réussi à négocier pour que tout le monde ait du gel, des masques... car on n'en trouvait nulle part à notre niveau. Pour finir, nous avons rouvert sans être équipés complètement. Par contre, le casino, lui, était équipé complètement, mais l'hôtel, il manquait encore de distributeurs de gel... il a fallu du temps pour réussir à trouver. J'ai même été chercher du gel à la pharmacie d'à côté, mais, ce n'était pas de manière professionnelle, c'était vraiment pour nous dépanner. Il a fallu un bon mois pour que tout soit totalement en règle et en ordre. Ensuite, le personnel a pris l'habitude de travailler avec un masque, ça, il n'y a pas eu de souci. Les clients ont très vite compris comment ça fonctionnait chez nous, que c'était obligatoire pour tout le monde. On a dû mettre les bouchées doubles pour le nettoyage en chambre. Évidemment, ça prenait beaucoup plus de temps donc, à ce niveau, ce n'était pas l'idéal.

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ce rôle de « gendarme » ?

David Echterbille : Oui, un petit peu. À la réception, ça allait encore, mais dans les couloirs, ils l'enlevaient. Au petit-déjeuner, nous avons mis un système de plateaux réservés. Les clients étaient très mécontents de ça, mais on n'avait pas le choix, le buffet était interdit. Ils avaient beaucoup de mal à comprendre. Et alors, ils enlevaient leur masque un peu partout. Dès qu'ils arrivaient en fait, ça allait et ensuite, dès qu'ils étaient à l'étage de l'hôtel, c'était fini. Nous avons dû un peu régler.

Mathilde Fontaine : Pouviez-vous servir les repas en salle ? N'était-ce pas uniquement en chambre ?

David Echterbille : Les buffets étaient interdits, mais on pouvait faire du service en salle. C'était donc du service en salle, le client ne pouvait pas se déplacer. Nous ce que nous avons fait, sachant que nous n'avons pas assez de serveurs pour un service en salle pour servir 50 ou 100 personnes. Ce que nous avons fait c'est des services de plateaux. Le client devait réserver son plateau au check-in, il devait compléter une fiche, il nous disait à quelle heure il le voulait. Pour l'heure à laquelle il l'avait prévu, on préparait le plateau sur la table et soit il le mangeait

là, soit il le prenait en chambre. Il y a des clients qui trouvaient ça facile et d'autres qui préféraient un buffet et choisir.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid, que ce soit dans votre équipe ou dans vos clients ? Des personnes que vous auriez dû rappeler ?

David Echterbille : À ce niveau-là, nous avons eu beaucoup de chance, on a eu très peu de cas. Les gens qui ont été infectés, ce n'était pas chez nous. À ma connaissance, il n'y en a eu aucun. Ah si, en septembre ou en octobre, nous avons eu un groupe de tournage, et ensuite on a appris qu'un du tournage avait été infecté. Là, tout le tournage a dû être arrêté, ils ont dû être testés. Ils nous ont prévenus bien après qu'une personne était infectée, nous avons donc dû faire tester notre personnel qui avait été en contact avec. Ça a été un peu la panique, mais il n'y a eu personne d'infecté, heureusement. Dans notre personnel, personne n'a été infecté pendant la période des 4 mois, ce que je trouve chanceux ou alors on respectait vraiment bien les normes, je ne sais pas. On a eu des collègues infectés pendant le confinement, mais ça a été, on prenait de leurs nouvelles et personne n'a été à l'hôpital. Ça a été rassurant.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : À combien estimez-vous votre perte financière sur une année de crise ?

David Echterbille : Comme je vous l'ai dit, par rapport à l'année passée, c'était une perte de 55%. Je vais vous donner une fourchette, je ne le connais par cœur, mais notre chiffre d'affaires en 2019 était de 900 000€ et sur l'année 2020, on était à 420 000 - 450 000 €, quelque chose comme ça.

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

David Echterbille : Alors, les aides financières de l'État, comme l'hôtel et le casino font partie de la même société, nous n'y avons pas droit. Nous ne sommes pas une PME, ni quoi que ce soit. On n'avait aucune aide au niveau de l'hôtel, car ça devait être l'activité principale pour bénéficier d'aides et l'activité principale, c'est le casino. Maintenant, comme je vous le dis, il y a tout de même de la logique, un petit hôtel en avait sûrement plus besoin que nous. Pour ça, c'est OK, mais heureusement que nous avons le groupe derrière pour nous tenir.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Y a-t-il une action que vous souhaiteriez encore mettre en place si on rentrait dans un troisième confinement ? J'ai pu voir qu'il y avait des hôtels qui laissaient les chambres pour prendre un diner, un souper ou autres.

David Echterbille : Oui, j'ai vu aussi. Il y a des hôtels qui ont fait un repas en chambre, qui ont fait un restaurant, il y en a qui ont fait des salles de réunions dans les chambres. Nous, nous n'avons pas cette clientèle-là, ni pour le restaurant ni pour les réunions... Je ne pense pas que ça aurait marché suffisamment que pour avoir ces services. C'est tellement dérisoire, qu'est-ce qu'on allait gagner ? Parce qu'au début, notre peur c'était de perdre nos clients. Au final, travailler pour ne pas savoir couvrir tous les frais ou tout juste, ça ne sert à rien. Ce n'est pas pour ça que nous ouvrons un hôtel. Un hôtel, c'est pour qu'il y ait de la vie, pas juste pour aller nous dépanner. Si c'est juste pour du chipotage, je vais dire, ça ne nous intéresse pas. Il y a un deuxième aspect, on avait projeté de rénover le bâtiment, de faire des travaux. Je ne sais pas si vous êtes de la région de Namur ou non. À l'hôtel Casino, on est en train de refaire tout le bâtiment, nous sommes en train de faire une extension. C'est un projet qui date depuis

longtemps, il devait commencer en 2020. Heureusement, il a pu commencer même s'il a pris un peu de retard au début, à cause du Covid. Maintenant, on a accéléré, car il y a eu la fermeture. Tout a été mis en suspend à cause du bruit, c'était ennuyant pour la clientèle. On a profité de le faire maintenant, tant qu'il n'y a pas de client, pas de désagrément pour les clients. Quelque part, c'est profiter de cette nouvelle passe pour que ça tourne en notre faveur donc, nous ne sommes pas pressés de rouvrir. On rouvrira quand ce sera le bon moment... On avance dans les travaux et on a récupéré tout le retard du Covid. On a pris un peu d'avance maintenant.

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

David Echterbille : On espère ouvrir le mois prochain et si ça repart comme l'année passée, ce que je pense, et bien ça va reprendre comme si de rien n'était. On s'habitue aux normes Covid et dans les 6 prochains mois, on sera toujours à travailler avec des masques, du gel, etc. Maintenant, les groupes vont prendre du temps à reprendre, les salles de réunion aussi. Cette année 2021, à mon avis, elle est pourrie aussi. Ça ne reprendra pas comme 2019 qui était une année record. Le début 2020 s'annonçait aussi très bien, nous avions fait de très bons chiffres et on avait beaucoup de réservations. Ça s'annonçait être une année record par rapport à 2019. C'est ça qui nous a cassés dans notre élan. On avait un bel horizon et il a été cassé. Ici, dans les 6 prochains mois, on ne s'attend pas à grand-chose. On va rouvrir quand on devra rouvrir. On fera tourner la machine, on attend que les travaux se fassent et ce qui est pas mal, c'est qu'on se dit « quand les travaux seront finis, espérons que la crise sanitaire sera finie » .

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m'avoir accordé votre temps.

Interview sur le restaurant Au Bief du Moulin avec Adrien Tavier

Nom : Adrien Tavier

Nom de l'établissement : AU Bief du Moulin

Adresse : 290, rue Vanderveled 6534 Thuin - Belgique

Fonction dans l'entreprise (secteur) : Patron

A. Expérience (nombre d'années) dans l'entreprise :

Mathilde Fontaine : Combien de personnes travaillent dans votre restaurant ?

Adrien Tavier : L'été, nous avons tout de même plus de personnels qu'en hiver car c'est assez saisonnier chez nous. Je vais dire, nous avons toute l'année, si je ne me trompe pas, deux temps pleins et 4 mi-temps, 6 personnes à l'année. Pour l'instant, lors de la réouverture, j'ai engagé 3 temps pleins de plus. Moi, je fonctionne beaucoup avec des étudiants, des flexi-jobs, des extras, etc. C'est un peu spécial, en fonction du temps chez nous, on a un peu plus de monde ou pas.

Mathilde Fontaine : Combien de couverts serviez-vous, en moyenne, avant la crise sanitaire ?

Adrien Tavier : À l'intérieur, je dirais 110. Ensuite, nous avons toutes les terrasses donc ça dépend du temps. S'il fait bon, comme on a eu dimanche, on a beaucoup plus de monde dehors. Je dirais 60 couverts de plus avec dehors plus le côté brasserie une centaine.

B. Expérience (nombre d'années) dans le secteur d'activité :

Mathilde Fontaine : Aviez-vous déjà de l'expérience avant le rachat de votre établissement dans le secteur Horeca ?

Adrien Tavier : À proprement dit non, j'ai grandi au restaurant. Depuis mes 8 ans, j'habitais au-dessus du restaurant. J'ai grandi avec mon papa. Je l'aidais parfois, en plus de mon travail. Au départ, je n'étais pas dans l'Horeca, j'étais dans un magasin de bricolage. Rien à voir ! Donc, de mes 18 ans à mes 25 ans, j'ai travaillé là plus le restaurant. J'ai repris, depuis 2016, le restaurant à temps plein.

Phase de chauffe :

Mathilde Fontaine : Comment avez-vous vécu ces 15 derniers mois ? (moralement et financièrement)

Adrien Tavier : C'était très très difficile. On a mis un système d'emportés et de livraisons en place qui a permis de payer certains frais fixes, je vais dire. On a perdu des plumes comme tout le monde, ça, c'est certain ! Moralement, c'est sûr que ce n'est pas évident. J'avais l'impression qu'ils nous tournaient un peu de gauche à droite, sans savoir exactement quoi prendre comme mesures. Voilà, ça c'est mon avis personnel.

Mathilde Fontaine : En 2020, le secteur Horeca a vu diminuer de 84 % son chiffre d'affaires par rapport à 2019. De toute évidence, vous avez certainement vu votre chiffre d'affaires diminuer, mais à combien de pour cent l'estimez-vous ?

Adrien Tavier : Honnêtement, je n'ai pas vraiment fait le calcul. Après, on a eu la chance d'ouvrir l'année passée au mois de juin et on a travaillé jusqu'au mois d'octobre sans interruption. Il est vrai qu'on a fait une période exceptionnelle ! On sentait que les gens avaient besoin de sortir après le premier confinement. On avait des Wallons et des Flamands, moins d'étrangers que les autres années car voyager, pour le moment, c'est pas l'idéal. La perte, honnêtement, je ne l'ai pas chiffrée. Je ne suis pas à 80 %, ça c'est sûr que non, car comme je vous l'ai dit, j'ai fait des mois de juillet, août et septembre exceptionnel.

Mathilde Fontaine : Ça a rattrapé cette perte ?

Adrien Tavier : Voilà ! Après, vous donner un chiffre comme ça, je n'en ai aucune idée.

Phase d'approfondissement :

Thème 1 : Actions mises en place

Mathilde Fontaine : Lorsque le premier confinement est survenu, avez-vous su vous adapter rapidement pour continuer à travailler durant cette période avec des plats à emporter, livraisons ou autres ?

Adrien Tavier : Oui. Plus ou moins 10 jours après la fermeture, dès qu'on a appris qu'on pouvait faire de l'emporter, en ayant quand même les primes, etc, on l'a fait.

Ce que j'avais fait également, quasiment après la première fermeture, j'avais mis en place des bons que j'avais appelés : « Bon Corona ». Les gens pouvaient acheter ces bons et venir les consommer une fois que nous étions rouverts. Ça nous a permis d'avoir un peu de trésorerie pendant le confinement. Ensuite, les gens venaient les consommer pendant l'été, on en a vendu quelques-uns.

Mathilde Fontaine : Lorsque vous avez rouvert avez-vous continué les plats à emporter et les livraisons ?

Adrien Tavier : Oui et je le fais encore maintenant. Pour le week-end de la fête des mères, on l'a fait et ça a quand même bien fonctionné. Donc, c'est un plus.

Mathilde Fontaine : Pour le deuxième confinement avez-vous mis d'autres actions en place que les plats à emporter ?

Adrien Tavier : Non. Sauf que, j'ai des logements derrière, j'ai deux bulles. Cela m'a permis d'avoir une petite rentrée, en sachant que nous ne les avons ouvertes qu'en mars. Sinon, les plats à emporter.

Mathilde Fontaine : Avez-vous continué les bons pour le deuxième confinement ?

Adrien Tavier : Non, je ne l'ai pas fait, car il n'y a plus eu de demandes. Le système à emporter fonctionnait pas mal donc, j'ai uniquement gardé ce concept-là.

Mathilde Fontaine : Qu'est-ce qui a été le plus rentable : les plats à emporter ou les bons ?

Adrien Tavier : Ça a été plus rentable les plats à emporter.

Thème 2 : Réouverture juin à octobre 2020

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile pour vous de vous adapter et de travailler avec les règles sanitaires imposées ?

Adrien Tavier : Oui, ce n'est pas évident ! Nous n'avons pas facile et je pense que les clients non plus n'ont pas facile. Ce sont des mesures où nous ne savons pas trop sur quel pied danser. Tout ce que j'espère, c'est qu'on revienne plus ou moins à la normale. Malheureusement, à mon avis, ce n'est pas encore pour tout de suite. Quoique, hier, nous avons entendu que nous pourrions peut-être rouvrir à l'intérieur...donc ça, c'est une bonne chose ! Sinon, les mesures, le masque, c'est embêtant, il n'y a rien à faire ! Surtout en cuisine, quand il fait super chaud, c'est la galère.

Mathilde Fontaine : Est-ce que selon vous, ça va être le même que lors de l'ouverture de juin à octobre 2020 ?

Adrien Tavier : Oui, oui. Ce week-end, j'ai trouvé les clients un petit peu excités. Je pense que c'est un peu normal, ils étaient tous contents de revenir et rester autant de temps sans boire, peut-être qu'ils n'ont plus l'habitude... Je crois aussi que c'est le fait qu'il y ait beaucoup de monde, les week-ends comme ça, c'est toujours un peu plus rock'n roll. En général, nous avons une bonne clientèle.

Mathilde Fontaine : Était-ce difficile de faire respecter les gestes barrières par les clients ?

Adrien Tavier : 90 % respectent tout de même. Franchement, la plupart des gens respectent mais comme partout, il y en a d'autres qui s'en foutent un peu et qui ne pensent qu'à eux. Chez moi, je n'ai pas trop à me plaindre, dans l'ensemble, les clients respectent. Après, dans certains établissements, par exemple, les cafés pour boire un verre le soir, les gens sont peut-être un peu plus alcoolisés, c'est peut-être plus difficile.

Mathilde Fontaine : À travers mes interviews, j'ai remarqué que c'était plus difficile pour les cafés.

Adrien Tavier : Oui, je pense, c'est tout de même logique... Les gens vont là dans le but de boire un verre et après quelques verres, tout le monde commence à s'embrasser, plus que dans un restaurant.

Mathilde Fontaine : Avez-vous eu des cas Covid dans votre équipe ou dans vos clients ? Des personnes que vous auriez dû rappeler ?

Adrien Tavier : Dans mes clients, oui certainement... Nous n'avons pas eu de retour de tout le monde. Dans mon personnel, non, je n'ai eu personne qui l'a eu.

Thème 3 : Perte financière

Mathilde Fontaine : Les aides de l'État ont-elles suffi à couvrir vos frais ? (À hauteur de combien de pour cent ?)

Adrien Tavier : Certains frais, car ces aides-là, pour moi, ont été mal adaptées. Je trouve qu'ils ont mis un peu tout le monde dans le même panier. Moi, je connais de plus petits établissements qui ont reçu la même chose que moi. Ils se sont basés sur l'équivalent temps plein, le personnel qu'on avait à ce moment-là, vu que j'engage beaucoup plus l'été, c'était un peu limite avec les primes. Après, on ne va pas cracher dessus. Dans mon cas à moi, ce n'est

pas ça qui m’a sauvé. Ça a fait du bien, c’est certain, surtout le double droit passerelle car ils l’ont doublé. Les primes sociétés pour des sociétés comme nous, c’est vite parti.

Phase de conclusion :

Mathilde Fontaine : Comment voyez-vous l’avenir de votre entreprise dans les 6 prochains mois ?

Adrien Tavier : C’est une bonne question ! J’espère au mieux. Ça va dépendre de comment évolue la situation. Si on doit fermer après l’été, c’est une catastrophe. On espère que les mesures vont se retirer de jour en jour et qu’on revienne à la normale pour l’hiver.

Mathilde Fontaine : Un tout grand merci de m’avoir accordé votre temps.

Annexe 8: Graphique : “The Impact of COVID-19 Crisis upon the Consumer Buying Behavior of Fresh Vegetables Directly from Local Producers. Case Study: The Quarantined Area of Suceava County, Romania”

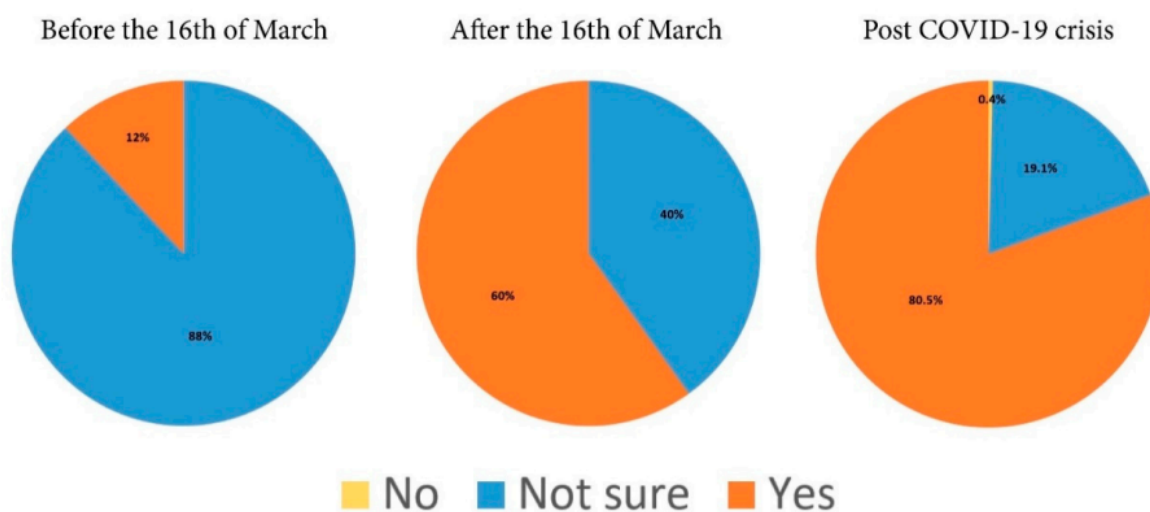


Figure 4. The distribution of answers concerning the purchasing decision of directly delivered fresh vegetables from producers, before and after March 16 and whether they will keep buying post COVID-19 crisis, related to the total number of respondents.